



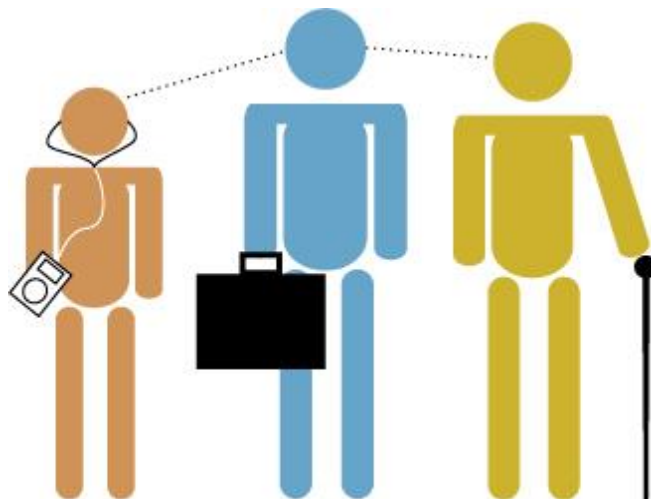
984149

983619

Bacheloroppgave i HR og Personalledelse Og i Markedsføring og Salgsledelse

BCR 3100

For ung eller for gammel for arbeidsmarkedet?



Vår 2015

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av et treårig bachelorstudie i HR og Personalledelse og i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi ville skrive en oppgave om ansvarlige lederes holdninger til alder og hva dette betyr for rekrutteringen av aldersmangfold. Dette er noe som favner begge studieretninger og som vi mener har stor betydning for både samfunnet og arbeidslivet. Veldig mange mennesker trekker paralleller mellom sin identitet og relevant arbeid, samtidig som at ufrivillig arbeidsløshet har mange negative konsekvenser for både økonomi, helse og det sosiale liv.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende, lærerikt og interessant. Vi vil først rette en stor takk til vår veileder Gro Ladegård som har bidratt med gode innspill og verdifull veiledning. Uten dette kunne arbeidet lett ha stoppet opp. Videre vil vi rette en stor takk til våre seks informanter som tok seg tid til å møte oss for å snakke om holdninger, alder og rekruttering. Temaer som til tider har vært ganske utfordrende, både for informantene og for oss.

Vi vil også rette en stor takk til kjæreste, familie og venner som aldri har mistet troen på arbeidet vårt og som har bidratt med verdifulle diskusjoner og motiverende ord. Takket være dere så er tunge dager, med manglende motivasjon, blitt snudd til gode dager med nyvunnet inspirasjon.

Oslo, Mai 2014

984149

983619

Sammendrag

I denne oppgaven har vi studert om det foregår ekskludering i rekruttering av en eller flere aldersgrupper i det norske arbeidslivet. Aldersgruppene vi har fokusert på er de unge og nyutdannede fra 21-25 og de voksne arbeidstakerne fra 40 år og opp til pensjonsalder. Mange aktuelle nyhetssaker i media trigget vår interesse for å studere nærmere om det virkelig er hold i påstander om at så store aldersgrupper ikke er ønsket i arbeidslivet.

Vi har studert om disse nyhetssakene stemmer overens med relevant forskning og andre undersøkelser gjennomført på området. Det vi fant er at det er gjennomført mange studier som støtter utelukkelse av eldre arbeidstakere, som defineres som eldre fra 40 og oppover. Vi fant også at det ikke er gjennomført tilsvarende undersøkelser på de yngre arbeidstakerne fra 21 til nærmere 30 år. Til tross for at ingen studier var direkte rettet mot de yngre arbeidstakerne fant vi at flere undersøkelser som fokuserer på de eldre også henviser til de yngste søkerne.

Vi har sett på hvem som sitter med beslutningsmakten i rekrutteringssammenheng. Vi fant at denne har ansvarlig leder, eller en HR-direktør. Vi har derfor gjennomført seks kvalitative dybdeintervjuer hvor vi først forsøkte å avdekke om det foregår utelukkelse av aldersgrupper i arbeidslivet og deretter om en eventuell utelukkelse begrunnes med ansvarlig leders holdninger, og vi spurte derfor:

Hvilken betydning har ansvarlig leders holdninger til alder for større norske organisasjoners rekruttering av aldersmangfold?

For å besvare denne problemstillingen har vi satt oss grundig inn i flere teoretiske aspekter ved holdningsteori, herunder stereotypier og fordommer. Videre har vi sett på flere eksperimentelle studier av fenomenet alder i rekruttering og til slutt støtter vi oppgaven på en metaanalyse av stereotypier som grundig avkrefter mange vanlige stereotypier knyttet til alder. Med støtte i gjeldende forskning og i våre undersøkelser, finner vi at det foregår betydelig ekskludering av søkere på grunn av alder. Det er også sterke indikasjoner på at ansvarlig leders holdninger er årsaken til dette. Aldersgruppene som er hardest rammet er ungdom opp til 25 år og voksne arbeidssøkere fra 40 år og oppover.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Introduksjon	6
2.0 Litteraturgjennomgang	8
2.1 Holdninger	8
2.2.1 Trekomponentmodellen	9
2.2.2 Stereotypier (Kognitivkomponenten)	10
2.2.3 Fordommer (Affektivkomponenten)	11
2.2.4 Handlinger (Atferdskomponenten)	11
2.2.5 En oppsummering av holdningsteori	12
2.3 Seleksjon og inndeling i aldersgrupper	12
2.3.1 Seleksjon og rekruttering	12
2.3.2 Alder og inndeling i aldersgrupper	13
2.3.3 Aldersmangfold på arbeidsplassen	15
3.0 Forskningsdesign og metode	16
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Valg av metode	17
3.3 Validitet og Reliabilitet	18
3.4 Forskningsetikk	19
4.0 Gjennomføringen av metoden	19
4.1 Utvalgsseleksjon og valg av respondenter	19
4.2 Våre informanter	20
4.3 Utvikling av intervjuguiden vår	22
4.4 Gjennomføring av intervjuene	23
4.5 Erfaring med intervjuene	24
4.6 Analyse av data	24
5.0 Analyse og drøfting av funn	25
5.1 Alder	25
5.2 Alder og rekruttering	27
5.3 Aldersdiskriminering (Atferdskomponenten)	31
5.4 Holdninger	35
5.5 Stereotypier og fordommer (Kognitiv- og Affektivkomponenten)	36
6.0 Oppsummering og drøfting av funn	41
7.0 Konklusjon	47
8.0 Litteraturliste	49

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide HR-direktør

Vedlegg II: Intervjuguide Hodejeger

1.0 Introduksjon

Bakgrunnen for denne oppgaven er to utsagn som går igjen i samfunnsdebatten og som støttes av medstudenter, bekjente, foreldre og familie. Utsagnene varierer, men kan oppsummeres i at de inneholder følgende:

1. «Som ung og nyutdannet er det nesten umulig å få en relevant jobb som passer til min utdanning, jeg har søkt på alle relevante stillinger jeg har funnet, men får knapt svar på mine søknader. Har dette noe med at jeg er i 20-årene å gjøre?»
2. «Jeg takket ja til slutt pakke og regnet med å finne meg en ny jobb relativt snart med min erfaring og kompetanse. Jeg har sendt ut hundrevis av søknader men har knapt fått et eneste svar og ingen intervjuinnkallinger. Er dette fordi jeg har passert 45 år?»

De to gruppene, de yngre og de eldre arbeidstakerne, hevder at årsaken til at de ikke får jobb er deres egen alder. Spørsmål knyttet mot alder og rekruttering har opptatt oss lenge. I flere sammenhenger har dette vært diskutert, uten at noen kommer med en plausibel forklaring på hva som kan være årsaken til at det er sånn og om det faktisk stemmer. Et raskt nyhetssøk fremskaffet flere avisartikler med titler som: «Jeg er nyutdannet, men får ikke jobb» (Aftenposten) og «Ikke si opp jobben hvis du er over 50 år» (NRK).

Så med bakgrunn i dette temaet var det viktig å finne relevant forskning på området for å se om vi ville finne forskning som støtter opp om at det foregår systematisk utelukkelse ved ansettelse grunnet alder og om denne forskningen kan årsaksforklare fenomenet.

Da våre studier har gitt oss gode kunnskaper om rekruttering, ledelse og organisasjonsutvikling, begynte vi arbeidet med å vurdere hvem som sitter med beslutningsmakten i rekrutteringsprosessen. Vi konkluderte med at den som sitter med denne er ansvarlig leder, enten representert ved seg selv, eller ved delegert makt til en HR-direktør. Vi anså det derfor som svært viktig å komme i kontakt med denne gruppen med informanter. Da det foreligger lite forskning på fenomenet har vi valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer og utføre en komparativ analyse av resultatene mot relevant forskning.

Våre informanter er delt inn i to grupper med tilhørende to ulike intervjuguider.

Den ene gruppen består av tre HR-direktører med beslutningsmakt ved rekruttering. Disse tre informantene er direkte involvert i rekrutteringsprosessen og bidrar både i utforming av utvalgsriterier, selektering av søkere og i den endelige avgjørelsen om hvem som skal tilsettes.

Den andre informantgruppen består av tre Hodejegerne i etablerte rekrutteringsselskaper. Hodejegerne har vi valgt da de kan gi oss sin egen oppfattelse av hva oppdragsgivere etterspør og om de opplever alder som et viktig utvalgsriteriet for en ansettelse. Hodejegerne vil også kunne gi oss et større bilde, da de alle rekrutterer mer enn 200 mennesker i året til mange ulike roller, bransjer og ulike selskaper. Vi tror derfor at deres oppfattelse av temaet kan indikere noe om hvorvidt alder er et viktig tema i rekrutteringsprosessene, eller ikke.

Formålet med denne oppgaven er å avdekke om utelukkelse av enkelte aldersgrupper er gjeldende praksis i store norske selskaper (over 300 ansatte) og hvis ja, om dette kan skyldes ansvarlig leders holdninger eller om det har rasjonelle årsaksforklaringer. For å besvare dette har vi valgt følgende problemstilling:

Hvilken betydning har ansvarlige lederes holdninger til alder for større norske organisasjoners rekruttering av aldersmangfold?

1.2 Avgrensninger

Vi erkjenner at en kvalitativ undersøkelse med kun seks informanter ikke vil gi oss generaliserbare data om problemstillingen, men at den heller vil kunne avdekke indikatorer om fenomenet. Vi har derfor valgt å avgrense våre undersøkelser til norske bedrifter med over 300 ansatte i Stor-Oslo området. Videre har vi avgrenset oss til stillinger som krever en minimumsutdanning med bachelorgrad, noe som tilsvarer at de yngste arbeidstakerne er over 21 år, de eldste vil være på 67 år. Ved å sette øvre aldersgrense på 67 år, har vi derfor også utelukket de nye aldersgrensene i arbeidslivet som trer i kraft i 2015.

Vi har også utelukket enkelte av yrkeskategoriene slik som spesialiststillinger, profesjonsyrker og topplederstillinger. Ved gjennomføringen av våre dybdeintervjuer avklarer vi disse avgrensningene med våre informanter, slik at vi får spisset temaet vårt i intervjuene.

2.0 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen vil vi søke å belyse relevant teori og forskning vi finner viktig for oppgaven. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er holdningsteori og innbefatter stereotypier, fordommer og sammenhengen mellom holdninger og handlinger. Videre forklarer vi temaet alder og seleksjon, hvor vi ser på ulike tilnærminger til oppfattelse av alder som gammel og ung, og forskning på ekskludering ved rekruttering. Til slutt belyser vi temaet aldersmangfold og ser på ulike aspekter rundt dette.

2.1 Holdninger

Det finnes mange definisjoner på begrepet holdninger. En vanlig definisjon er at «en holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt» (Brochs-Haukedal 2012, 234). Holdninger er med andre ord fatninger basert på stereotypier, fordommer og erfaringer.

Holdningsbegrepet er et grunnleggende begrep i sosial- og organisasjonspsykologi og er fundamentet for å beskrive jobbholdninger som trivsel og engasjement (Kaufmann og Kaufmann 2009, 209). Det har blitt forsket mye på holdninger som begrep innenfor organisasjonspsykologien. Årsaken til dette er antakelsen om at holdninger kan predikere adferd slik at man ved å avdekke ledere og ansattes holdninger kan forutsi deres handlinger i ulike situasjoner (Brochs-Haukedal 2012, 239). I våre undersøkelser søker vi å avdekke om det er en sammenheng mellom den ansvarlige lederens personlige holdning til gitte aldersgrupper og selskapets rekrutteringen av aldersmangfold. Derfor vil vi først søke å avdekke om de faktisk har negative holdninger og videre vil forsøke å avdekke om de handler i tråd med eventuelle negative holdninger.

Dersom den ansvarlige lederen har en svært generell og unyansert oppfatning av en spesiell gruppe, for eksempel basert på alder, omtales dette som en stereotypi eller forhåndsoppfatning

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 211). En utfordring arbeidssøkere kan møte er stereotypiske holdninger til alder. For å vise sammenhengen mellom de ulike holdninger vil vi forklare nærmere om trekomponentmodellen.

2.2.1 Trekomponentmodellen

Trekomponentmodellen er en metode for å avdekke hva som danner grunnlag for ulike holdninger hos et individ. Vi vil forsøke, gjennom våre intervjuer, å avdekke om holdningene har oppstått basert på fakta (kognitivkomponenten), basert på følelser (affektivkomponenten) eller sammenhengen mellom holdninger og handlinger (adferdskomponenten) (Kaufmann og Kaufmann 2009, 210). Ved å sette denne modellen opp mot våre informanternes besvarelser kan vi lettere forstå hva som er opphavet til disse holdningene og om de er kognitiv-, emosjonelt- eller adferdsbasert.

Holdninger som er basert på fakta (den kognitive delen) er ikke nødvendigvis objektivt sanne. Et eksempel på dette er at stereotypier er kognitive holdninger. Stereotypier er en generalisert forestilling om hvordan enkelte grupper er og handler (Snl). Holdninger som baserer seg på irrasjonelle faktorer og følelser (den affektive delen) har en dypere psykologisk forankring og kommer gjerne til uttrykk som fordommer. Disse fordommene er vanskeligere å endre for et individ, da rasjonelle forklaringer ikke nødvendigvis vil påvirke emosjonene (Brochs-Haukedal (2012, 239). Selve adferden kan være et resultat av holdningen og kan komme til uttrykk som diskriminering. Til tross for dette er ikke adferd alltid et resultat av holdninger som dokumenter i en studie utført av Richard LaPierre (1934) (referert i Brochs-Haukedal 2012, 239). Undersøkelsen ble gjennomført ved at et kinesisk par dro på rundreise i USA og sjekket hvor mange spisesteder de ble nektet adgang til. De ble kun nektet servering ved ett spisested. I etterkant sendte de ut spørreskjemaer for å avdekke disse spisestedenes holdninger til kinesere og hele 95% svarte at de ville avvise kinesere. Det vil si at kun en av de spurte i denne undersøkelsen handlet i henhold til sine handlinger.

For å illustrere forskjellen mellom de ulike delene i trekomponentmodellen har vi valgt å lage følgende oversikt.

Komponenter	Innhold	Eksempler
Kognitiv	Stereotypi	«Eldre ansatte er mer lojale» «Yngre ansatte er innovative» «Eldre henger etter innenfor IT»
Affektiv	Fordom	«Alle unge ansatte tror de kan alt» «Unge har en tendens til å sykemelde seg» «Eldre er mye dyrere for bedriften»
Atferd	Diskriminering	«Øvre og nedre aldersgrense ved rekruttering» «Gi eldre de viktigste kundene i bedriften pga. erfaring» «Ikke gi eldre ansatte lønnsøkning ved lønnsoppgjør»

Som illustrasjonen viser er det flere ledd i begrepet holdninger og vi vil videre ta for oss hver enkelt komponent og begynner med stereotypier.

2.2.2 Stereotypier (Kognitivkomponenten)

Stereotypier defineres som en generalisert forestilling om ulike grupper mennesker som etnisk tilhørighet, alder, kjønn eller yrkesgruppe. Stereotypier handler om å tillegge ulike grupper egenskaper som er felles for alle og betrakte disse inndelingene som sannheter for hvordan alle medlemmene er (Snl). I våre undersøkelser behandler vi ulike stereotypiske forestillinger om de ulike aldersgruppene og videre om disse kan bekreftes som sanne eller avkreftes som myter.

I en forskningsartikkel skrevet av Blauth et. al. (2012) omtaler forskerne begrepet alderisme som er stereotypiske forestillinger knyttet mot alder. Alderisme beskrives som et system av stereotypier, politikk, normer og atferd som diskriminerer mot, og begrenser mennesker på grunn av deres alder (EU, 2011). Artikkelen til Blauth et. al (2012) viser til en undersøkelse gjort av Hayward et al. (1997) hvor 600 ledere ble spurt om sine holdninger til alder.

Resultatene viste at 30% av de rekrutteringsansvarlige lederne mente at eldre ansatte hadde større vanskeligheter for opplæring. 34% mente de var ute av stand til å tilpasse seg ny teknologi og 36% mente de eldre var for forsiktige. I samme undersøkelse mente 79% av de rekrutteringsansvarlige at unge ansatte har dårligere arbeidsmoral enn eldre ansatte.

Dette er alle vanlige stereotypiske forestillinger som er knyttet mot aldersgrupper i arbeidslivet. Vi vil søke å bekrefte eller avkrefte om disse stereotypiene stemmer overens med våre informanternes holdninger.

2.2.3 Fordommer (Affektivkomponenten)

Fordommer betegnes gjerne som negative holdning til gitte grupper som man selv ikke er medlem i. Fordommer er gjerne knyttet mot kulturell, sosial eller personlighetsmessig tilhørighet (Snl). Fordommer er sterk antipati ovenfor den gitte gruppen og er holdninger basert på stereotypier eller ideer. Når fordommer kommer til uttrykk i handling er det gjerne i form av diskriminering (Snl).

En artikkel fra NRK i april 2015 hadde følgende overskrift «Ikke si opp jobben hvis du er over 50 år». I denne artikkelen intervjuet NRK Steinar Hopland, seniorrådgiver i Senter for seniorpolitikk, hvor han hevder at godt kvalifiserte folk ikke får jobb på grunn av myter og om eldre ansatte. Han henviser videre til studier utført av Ng & Feldman (2008) hvor mytene mot eldre omhandler at denne aldersgruppen er dyrere i drift, umotiverte og dårlige til å lære nye ting. Det viser seg at bedrifter er redde for at eldre ikke kan bidra like mye, selv om de har lenger arbeidserfaring. I metaanalysen «The Relationships of Age to Ten Dimensions of Job Performance» (Ng og Feldman 2008) undersøkes 10 dimensjoner av jobbutførelse opp mot alder. Disse dimensjonene omhandler hvordan eldre utførte arbeidsoppgavene sine, selve jobbutførelsen, om de presterte dårligere i opplæringsprogrammer, om de hadde større sykefravær og lignende. Etter metaanalysen var fullført viste resultatene at ingen av disse mytene stemte, men at de eldre tvert imot hadde en positiv innvirkning på arbeidsplassen i form av bedre sikkerhet, bedriftsinternt ansvar, høyere lojalitet, lavere sykefravær, mindre aggressiv atferd og mindre rusmisbruk.

2.2.4 Handlinger (Atferdskomponenten)

Selv om holdningsteori ofte benyttes for å årsaksforklare handlinger, har man ikke funnet en konsekvent sammenheng mellom holdninger og adferd. Selv om en persons intensjon er å utføre en bestemt handling som stemmer overens med dennes overbevisning betyr det ikke at personen vil utføre handlingen (Brochs-Haukedal 2010, 240). Satt i kontekst med våre undersøkelser vil det være viktig for oss å først avdekke holdninger, for så å se på om disse holdningen fører til aldersekskludering i rekrutteringen av nye medarbeidere.

2.2.5 En oppsummering av holdningsteori

Holdninger til alder varierer i styrke fra svake antagelser, stereotypier og til tydelige fordommer (Brochs-Haukedal 2010, 238). Begrepene stereotypier, myter og fordommer blir gjerne brukt om hverandre og det er derfor vanskelig å skille disse tydelig fra hverandre i litteraturen. I en intervjusituasjon vil det heller ikke være mulig for oss å avgjøre hvor sterk eller svak holdningen er, noe som kreves for å avgjøre om holdningen er en fordom, eller for eksempel en myte (Snl). Vi vil derfor fokusere på avdekke aldersstereotypier som kommer frem i metaanalysen til Blauth et. al (2011) og NG & Feldman (2008) og se på om disse kan forklare adferd og praksis i rekrutteringen.

I neste kapittel vil vi se nærmere på selve seleksjonsprosessen og inndeling i aldersgrupper.

2.3 Seleksjon og inndeling i aldersgrupper

I dette kapittelet vil vi først gi en kort innføring i selve rekrutteringsprosessen. Dette gjør vi for å forklare begreper som senere vil bli benyttet i oppgaven. Deretter presenterer vi en definisjon av alder og gir en forklaring på hvilke aldersgrupper vi har fokusert på i oppgaven og hvorfor vi har valgt ut nettopp disse. Til slutt fokuserer vi på emnet aldersmangfold hvor vi utdyper hvorfor aldersmangfold vil bli nødvendig i dagens arbeidsliv.

2.3.1 Seleksjon og rekruttering

Rekruttering er en prosess hvor en bedrift eller organisasjon søker etter nye ansatte til bestemte stillinger i sin bedrift. Prosessen er omfattende og innebærer gjerne at bedriften utfører en jobbanalyse, utvikle en personprofil, utlyser stillingen gjennom gitte medier, mottar skriftlige søknader, vurderer disse, gjennomfører flere intervjurunder og eventuelt ulike tester, for så å tilby stillingen til den best egnede kandidaten (Skorstad 2008, 16). I selve utvelgelsesprosessen så står arbeidsgiver relativt fritt til å ansette den han eller hun anser som best egnet til stillingen. Dette kan de i henhold til arbeidsgivers styringsrett, som er en sedvanerett som gir arbeidsgiver rett og plikt til å organisere, lede og fordele arbeidet (Storeng et. al 2014, 456).

I begynnelsen av rekrutteringsprosessen er det vanlig at selskapet, ved ledelsen, utarbeider en personprofil av ønsket kandidat, basert på en jobbanalyse (Skorstad 2008, 35). Hensikten med en slik personprofil er å finne den best egnede kandidaten både med hensyn til formell og uformell kompetanse, slik som personlig egnethet. Våre tre informanter, som er Hodejegere, informerte oss om at de også benytter en slik personprofil før de begynner sin søken, den eneste forskjellen er at de kaller denne en kravspesifikasjon.

Seleksjonsprosessen av søkere begynner med at alle kandidatene som oppfyller personprofilen/kravspesifikasjonen blir lagt i en bunke. De som ikke oppfyller de ønskede kriteriene blir sortert bort. Det vil si at ønsket om ny jobb for mange kan ende allerede her, uten at personen får mulighet til å presentere seg for selskapet gjennom et personlig møte som et jobbintervju. Hvis utvalgskriteriene avviker mye fra de som kan leses i en stillingsannonse, slik som at de ønsker en bestemt alder på ønsket kandidat, vil gjerne kvalifiserte søkere bli overrasket over avslaget. I følge en forskningsartikkel utført av Traavik (2013) på vegne av SSP, foregår det betydelig diskriminering i rekruttering av eldre ansatte og hennes funn viser til at denne aldersselekteringen ofte begynner allerede når søkeren har passert 45 år. Videre har norsk seniorpolitisk barometer (2014) funnet at hele 64% av de spurte norske lederne i undersøkelsen ikke har ansatt noen over 50 år i løpet av 2013. På den annen side så velger arbeidsgivere også bort nyutdannede Bachelorstudenter da de ønsker bredere jobberfaring fra sine potensielle arbeidstakere (Forbes).

Ekskludering av arbeidssøkere med bakgrunn i søkernes alder er brudd på arbeidsmiljølovens forbud mot «aldersdiskriminering både på grunn av for høy eller for lav alder» (Arbeidsmiljøloven § 13) og derfor vil ikke ønsket alder stå oppgitt i en stillingsannonse. Til tross for dette er det mye som tyder på at selskaper operer med aldersselektering i sine rekrutteringsprosesser.

I neste avsnitt vil vi gå dypere inn i begrepet alder og forklare det teoretiske grunnlaget for vårt fokus på alder i rekrutteringsprosesser.

2.3.2 Alder og inndeling i aldersgrupper

Alder defineres som «den tid man eller noe, har vært til i; livsstadium, levetid, særlig av en viss varighet» (Snl).

For å kunne sammenligne holdninger til aldersgrupper måtte vi først definere de ulike aldersgruppene. I våre undersøkelser passet det ikke å konsekvent dele inn aldersgruppene i de sedvanlige generasjon «Baby boomers (født 1946-64), generasjon X (1964-1980) og generasjon Y (født 1981-1999)» (Blauth et. al. 2011). Årsaken til dette er at aldersgruppene vi studerer til tider går på tvers av noen av disse inndelingene. Selv om vi referer til aldersgrupper som avviker fra denne inndelingen har vi kunnet hente ut mange vanlige stereotypier og sammenlignet disse mot våre undersøkelser (Blauth et. al 2011).

I følge Eurobarometeret (EU 2011) anser nordmenn de eldre arbeidstakerne for å være gjennomsnittlig 64.8 år gamle og de unge arbeidstakerne for å være gjennomsnittlig 38.1 år. Det vi også ser i denne forskingsartikkelen er at intervjuobjektets egen alder påvirker deres oppfattelse av ung og gammel (EU 2011).

De demografiske endringene av alderssammensetningen i samfunnet gjør at Norge om få år vil ha flere eldre enn yngre. Basert på tall fra SSB vil hver fjerde nordmann i løpet av de neste 20 årene være senior (SSB). I perioden 1946 til 1964 opplevde samfunnet store fødselstall og aldersgruppen «Baby boomers» som nå er mellom 51 og 69 år vil bli kraftig overrepresentert i samfunnet (Brochs-Haukedal, 41). Årsaken til dette er at vi etter 1964 har hatt stadig synkende fødselstall. En sunnere livsstil og en bedring av helsevesenet gjør at «Baby boomers»-generasjonen vil ha en langt lengre levetid enn tidligere generasjoner (Brochs-Haukedal, 41).

Steinar Hopeland (2004) lanserte et begrep for yrkesattraktivitet som han kaller «The golden years». Når man er 30-40 år er årene han mener man er mest ettertraktet som arbeidstaker. Han forteller videre at den øvre grensen på 40 år kan strekkes noe, men desto nærmere 45 år man kommer, desto mindre attraktiv vil søkeren være. Ved passerte 50 år vil mange anses som uaktuelle. Denne påstanden får delvis støtte av Angelövs (1988) analyse som påviste at de mest attraktive arbeidssøkerne er å finne i aldersgruppen 25-44 år. Forskeren Traavik (2013) viser til en australsk studie, gjennomført av Richardson et al. 2013, hvor 156 respondenter skulle evaluere hypotetiske jobbsøkere med tilsvarende kompetanse i alderen 33-66 år. Resultatet av denne undersøkelsen var at respondentene foretrakk å ansette søkere som befant seg i alderen 42-48. Søkerne som befant seg på den øvre og den nedre delen av skalaen ble vurdert som minst aktuelle kandidater. De ulike undersøkelsene varierer noe i resultater, men samtlige studier vi har vurdert ekskluderer de som er i den nedre og øvre delen

av aldersskalaen. Med bakgrunn i de ovenstående funn vil vi spørre våre informanter om de opplever at enkelte aldersgrupper foretrekkes fremfor andre i rekrutteringsprosessen.

I det neste avsnittet vil vi se nærmere på aldersmangfold både ut ifra et nødvendighetshensyn, men også i forhold til om forskningen bekrefter om det eksisterer fordeler og eventuelt ulemper med et slikt mangfold.

2.3.3 Aldersmangfold på arbeidsplassen

Mangfold defineres som distribusjon av personlige egenskaper, slik som kjønn, alder, religion, etnisitet, eller nedsatt funksjonsevne (Ilmakunnas og Ilmakunnas 2011, 224).

Mangfold er et resultat av at vi mennesker er unike og individuelle (Jackson & Ruderman, 1995). Mangfold på arbeidsplassen betyr altså at samtlige aldersgrupper i dag er representert og at man søker å opprettholde mangfoldet ved å ansette nye mennesker i ulike aldre.

I henhold til EU (2011) så vil den demografiske alderssammensetningen i samfunnet føre til en betydelig endring i tilgjengelig arbeidskraft fra de ulike aldersgruppene og de eldre vil som tidligere nevnt bli overrepresentert i samfunnet. For å møte disse utfordringene har Stortinget vedtatt en endring av øvre pensjonsalder til 72 år (Regjeringen). Disse aldersmessige utfordringene fører til at aldersmangfold er en nødvendig løsning for å dekke fremtidens behov for arbeidskraft (Regjeringen). Til tross for at mange bedrifter og organisasjoner er bevisst dette faktum, kan man samtidig lese at arbeidsgivere kvier seg for å ansette personer som er for unge eller for gamle når de vurderer kandidater til nye stillinger (LDO). Vi har derfor sett på hva forskning på området kan fortelle oss om aldersmangfold.

I følge Ilmakunnas og Ilmakunnas (2011, 225) er det flere forhold som støtter opp om at mangfold er hensiktsmessig for bedriften. De har funnet at aldersmangfold kan skape økonomisk vekst, kompetanseoverføring, stabilitet og et godt læringsmiljø. De hevder videre at samspillet mellom de ansatte er viktig og at de ulike aldersgruppene kan bidra med ulike positive, som til sammen kan utfylle hverandre. Til tross for dette påpeker de at utfordringene med aldersmangfold er at selskapene må tilrettelegge for mangfoldet. For at selskapene skal oppnå fordeler må de sette sammen arbeidsgrupper på tvers av aldersgruppene og sørge for likebehandling av alle ansatte.

De mener at hvis ikke forholdene blir lagt til rette for aldersmangfold kan det oppstå usunne alderssubkulturer og et dysfunksjonelt arbeidsmiljø som igjen kan hemme effektivitet, læring og økonomisk vekst.

I 2009 gjennomførte selskapet Kelly Services en omfattende spørreundersøkelse blant 100.000 ansatte i 34 land, hvorav 1600 respondenter i Norge. Her konkluderte de med at de ulike generasjonene ser svært ulikt på aldersmangfold. På spørsmålet i hvilken grad respondentene tror aldersforskjellene i arbeidslivet påvirker produktiviteten var de yngre mer negative enn de eldre. I aldersgruppen mellom 18 og 29 år mente 35% at aldersforskjeller hindrer produktiviteten. 37% av de mellom 30 og 47 mente det samme, mens i aldersgruppen mellom 48 og 65 år mente de at aldersforskjellene tvert imot gjør arbeidsplassen mer effektiv. Som det fremgår av denne undersøkelsen er det betydelige forskjeller i holdningene til aldersmangfold avhengig av hvilken alder respondentene selv har.

For å oppsummere temaet om aldersmangfold så virker det som om mange av synspunktetene på området handler om to faktorer. Den første handler om individenes personlige holdninger og den andre handler om at selskapene må tilrettelegge for aldersmangfold for å kunne oppnå positive effekter.

3.0 Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil vi presentere en kort forklaring av begrepet forskningsdesign, dette for å vise rammeverket rundt valg av metode som blir forklart i avsnitt 3.2. Videre forklarer vi behovet for reliabilitet og validitet i forskning og til slutt tar vi opp temaet forskningsetikk i avsnitt 3.4.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign omfatter alt innenfor selve undersøkelsen. Å velge riktig design i henhold til oppgaven er fundamentalt for å besvare problemstillingen som er gitt, samt forklarer hvordan vi skal analysere og tolke innhentet data. Hvilket forskningsdesign man velger avhenger av problemstillingen man ønsker besvart. Enkelte problemstillinger egner seg best for en kvantitativ undersøkelse, mens for å besvare andre problemstillinger er en kvalitativ metode bedre egnet (Ringdal 2013, 24).

Man velger gjerne et kvantitativt design når man ønsker generaliserbare data og har god kunnskap om et fenomen og et kvalitativt design når man ønsker å undersøke fenomener og ønsker dybdeinformasjon om et emne.

I neste avsnitt vil vi gjennomgå og begrunne vårt valg av vårt valg av metode.

3.2 Valg av metode

Metode er en måte å innhente data på og alle undersøkelser handler om å fremskaffe kunnskap om virkeligheten. Metode er viktig fordi vi behøver en systematisk tilnærming til å få besvart forskningsspørsmålet vi ønsker besvart. Det vil si spørsmål som hvorvidt det er sammenheng mellom to ulike variabler, slik som sammenhengen mellom lederens holdning til aldersgrupper og rekruttering av mangfold. Metoden hjelper oss til å stille kritiske spørsmål knyttet til de valg som gjøres og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha for resultatet (Askheim og Grenness 2014, 35).

Før vi valgte metode for våre undersøkelser, utviklet vi vår problemstilling. Denne problemstillingen pekte ikke direkte ut egnet metode og vi begynte å søke etter relevant forskning om emnet. I løpet av denne informasjonssøkingen viste deg seg at det ikke eksisterer mye forskning på rekruttering av yngre og eldre ansatte. En slik erkjennelse pekte tydelig mot at vi burde velge et intensivt forskningsdesign med mange variabler og med små enheter, for å få dybdekunnskap om emnet og mulighet til å utvikle nye hypoteser.

Med bakgrunn i det ovenstående valgte vi å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer i våre undersøkelser (Askheim og Grenness 2014, 12). Metoden er opptatt av hvilke meninger ulike mennesker tillegger ulike situasjoner, slik som holdninger og erfaringer i ulike kontekster. Fordelen med dybdeintervjuer er at man kan få utdypende svar som gir dybdekunnskaper om et fenomen og som kan danne grunnlag for nye hypoteser (Askheim og Grenness 2014, 13). Vi fokuserte på å velge riktig strategi for å innhente mest mulig relevant og oppriktig informasjon og valgte derfor semistrukturerte intervjuer. Ved å ha en planlagt intervjuguide, men samtidig ha fleksibilitet til å la informantene prate relativt fritt håpet vi å innhente et sant virkelighetsbilde av både holdninger og praksis om alder i rekrutteringen (Ringdal 2013, 242).

Ulemper ved kvalitativ metode og spesielt dybdeintervjuet er nærheten mellom forsker og respondent. Denne nærheten stiller store krav til forskeren som må evne å etablere trygge og fortrolige rammer rundt selve intervjuet ved å inngi tillit og virke profesjonell. En annen utfordring med denne nærheten er selve forskeren. I intervjusituasjon kan denne påvirke respondentens svar i en annen retning en informanten hadde tenkt (Askheim og Grenness 2014, 164). En tredje ulempe med metoden er at man ikke får generaliserbare data som forenkler prosessen i datanalysen, men heller får svar som kan gi indikasjoner på enkeltstående fenomener (Askheim og Grenness 2014, 20).

3.3 Validitet og Reliabilitet

Kunnskapen vi får etter våre undersøkelser skal være reliabel (gyldig) og valid (relevant). Vi skiller mellom substansielle og metodiske forklaringer. Substansielle forklaringer er når forklaringen avspeiler faktiske sosiale forhold og prosesser og at de sier noe om virkeligheten. Metodiske forklaringer sier noe om selve undersøkelsen, om hvorvidt resultatet ikke gjenspeiler virkeligheten, men heller gjenspeiler metodiske feil ved selve undersøkelsen (Ringdal 2013, 96).

Validitet vil si hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle, hvor gyldig funnene i en undersøkelse er og hvorvidt data som er innhentet kvalitativt gir samme utslag hvis samme hypoteser ble testet ut kvantitativt (Kunnskapssenteret).

Reliabilitet er knyttet mot hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen (Kunnskapssenteret). Dette går ut på hvordan undersøkelsen er gjennomført og hvorvidt resultatene er pålitelig eller ikke. Typiske utfordringer knyttet mot reliabilitetsproblemer i kvalitative undersøkelser er om det er forhold i omgivelsene. Forhold knyttet mot selve forskeren eller selve intervjuguiden som påvirker resultatet man får (Askheim og Grenness 2014, 44). Hvis en undersøkelse har høy reliabilitet betyr dette at flertallet av målingene skal ha tilnærmet lik resultat. Det vil si at hvis en annen forsker ønsker å gjennomføre en lik undersøkelse, så skal forskeren få samme resultat. En høy reliabilitet er en forutsetning for at resultatene kan brukes til å svare på hypotesen som er stilt til forskningen (Ringdal 2013, 96).

I neste avsnitt vil vi forklare viktigheten av forskningsetikk og hvilke etiske utfordringer en kan stå ovenfor innenfor kvalitative studier.

3.4 Forskningsetikk

Før en forskningsanalyse skal foretas er det viktig å sette seg inn i forskningsetikk slik at man blir bevisst hvilke etiske utfordringer man kan stå ovenfor i sin forskning. Etikk er læren om moral og vil si det å skille mellom hva som er rett og galt (Askheim & Grenness 2014, 162). De sentrale komponentene innenfor etikk i kvalitative undersøkelser er kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Askheim og Grenness 2014, 164). Disse elementene går ut på at man skal skape gjensidig respekt uavhengig av bakgrunn, slik som religion, posisjon, legning eller annet. Videre bør man som forsker ikke holde tilbake viktig informasjon, slik at intervjuobjektet ikke kjenner hele sannheten om undersøkelsen. Ovenfor informantene må forskeren sørge for å ivareta deres personvern, identitet og privatliv. Til slutt har forskeren et samfunnsansvar ved at forskningen skal være sannferdig, troverdig og riktig (Ringdal 2013, 451).

4.0 Gjennomføringen av metoden.

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi valgte ut våre respondenter. Deretter vil vi presentere våre informanter med relevant informasjon om hvilken rolle og posisjon de har i selskapet de er ansatt i. Videre vil vi kort forklare hvordan vi utviklet vår intervjuguide og til slutt vil vi presentere hvordan vi gjennomførte intervjuene og våre erfaringer med disse.

4.1 Utvalgsseleksjon og valg av respondenter

Før valg av ønskede intervjuobjekter laget vi en kravspesifikasjon for våre ønskede kandidater. Disse informantene måtte ha beslutningsmakt i rekrutteringssammenheng. Vi ønsket to ulike tilnærminger til våre undersøkelser og søkte derfor to ulike grupper med intervjuobjekter. Den ene gruppen vi ønsket kontakt med var HR-direktører med beslutningsmyndighet i rekrutteringsprosessen i selskaper med minimum 300 ansatte, i privat sektor med beliggenhet i Stor-Oslo området. Den andre gruppen vi ønsket å intervju var senior Hodejegere i større rekrutteringsselskaper, som hadde minimum fem års erfaring med å matche kandidater og arbeidsgivere. For å komme i kontakt med disse benyttet vi LinkedIn og sendte ut forespørsel om intervju.

Her presenterte vi oss selv og bacheloroppgaven vi jobbet med. Innen kort tid fikk vi positive tilbakemeldinger og avtalte nærmere tid og sted for gjennomføring av samtaler.

I forbindelse med denne bacheloroppgaven har vi gjennomført seks dybdeintervjuer. Intervjuene ble gjennomført i Stor-Oslo i april 2015. Alle intervjuene ble gjennomført på møterom i intervjuobjektens lokaler, tatt opp med mobiltelefon og senere transkribert. Til hjelp ved transkriberingen benyttet vi oss av John W. Du Bois m.fl. (1992) transkripsjonssystem. Dette opplevde vi som det mest hensiktsmessige og leservennlige systemet for å kunne plukke opp verbale uttrykk som latter, tenkepauser m.m., noe som lett kunne blitt borte ved overføring fra verbal tale til skriftlige svar.

4.2 Våre informanter

Våre informanter består både av kvinner og av menn i alderen fra 41 til 54 år. Vi informerte samtlige av våre informanter om at vi ønsket å spørre om holdninger og selskapspraksis. Samtlige intervjuobjekter ville forsikre seg om at de ikke ville bli identifisert i oppgaven. Vi forklarte at de ville bli anonymisert i oppgaven, men at råmaterialet, deres person- og selskapsinformasjon ville oppbevares til endelig sensur forelå og at denne på forespørsel fra sensor kunne bli fremlagt. Samtlige aksepterte dette så lenge selskapet de representerte eller deres identitet ikke ble avslørt i selve oppgaven. Vi fikk også godkjennelse for at intervjuet skulle tas opp på mobilen og mulighet til å kontakte dem igjen om vi skulle ha behov for mer informasjon.

Intervjuobjekt 1, HR-Direktør i kompetansebedrift

Denne HR-direktøren har 23 års erfaring som HR- og personalansvarlig innen den samme bransjen. I nåværende selskap har vedkommende fire års fartstid som HR-direktør. Vedkommende er involvert i samtlige rekrutteringsprosesser i selskapet og har endelig beslutningsmyndighet for endelig valg av den som skal ansettes. Underveis i prosessen bidrar denne HR-direktøren som veileder, rådgiver og ved intervjuene. Med bakgrunn i denne personens direkte involvering i prosessen anser vi dennes meninger og holdninger som særdeles relevant for besvarelse av vår problemstilling.

Intervjuobjekt 2, HR direktør i en salgsorganisasjon

Denne HR-direktøren har mer enn 10 års erfaring som HR-direktør innen sin bransje. Selskapet han representerer har i overkant av 300 ansatte. Denne HR-direktøren har sammen med Daglig leder den endelige beslutningen for hvem som skal ansettes på alle nivåer, men understreket at ved uenighet er det Daglig leder som har den endelige avgjørelsen. Underveis i rekrutteringsprosessen så fungerer denne som rådgiver, samt deltar på de fleste annen og tredjegangs intervjuer. Vi fant også denne informantens aktive deltakelse i rekrutteringen som relevant for å avdekke holdninger og praksis i rekrutteringssammenheng.

Intervjuobjekt 3, HR-Direktør i kompetansebedrift

Denne HR-direktøren har 13 års erfaring som HR-direktør i både salgsorganisasjoner og innenfor kompetansebedrifter. Sin nåværende stilling har vedkommende hatt i litt over tre år. Dennes personlige rolle i rekrutteringen er at alle ansettelse skal gå gjennom HR-avdelingen for å sjekkes mot budsjett, avdelingens behov, bistand i alt fra utforming av jobbanalysen til intervju og endelig ansettelse. Denne påpekte også at HR sin rolle var begrenset ved endelig beslutning, da denne lå hos Daglig leder. Denne HR-direktørens rolle og grad av involvering besluttet vi at ville være relevant for vår undersøkelse.

Intervjuobjekt 4, Senior bemanningsrådgiver, Hodejeger

Dette intervjuobjektet jobber som senior bemanningsrådgiver og har hatt denne stillingen i 11 år. Selskapet som er representert har kontorer i hele landet og har eksistert i Norge i mer enn 20 år. Dennes stilling er å matche egnede kandidater med relevante arbeidsgivere og vedkommende har derfor daglig kontakt med selskaper som har behov for arbeidskraft. Vi opplever det som interessant for vår oppgave å få dennes oppfattelse av oppdragsgiveres holdninger til alder i rekrutteringssammenheng.

Intervjuobjekt 5, Senior rekrutteringsrådgiver, Hodejeger

Denne personens stilling er Senior rekrutteringsrådgiver, en stilling som vedkommende har hatt i 10 år. Selskapet som denne jobber for har eksistert i mer enn 20 år og de rekrutterer årlige over 1500 kandidater til ulike stillinger. Vedkommende intervjuobjekt har spesialisert seg innenfor rekruttering til store kompetansebedrifter og har selv høyere utdanning.

Vi fant dette intervjuobjektets oppfattelser av oppdragsgiveres holdning til alder spesielt interessant, da denne jobber opp mot store kompetansebedrifter.

Intervjuobjekt 6, Partner/Hodejeger

Dette intervjuobjektet har 8 års erfaring som Partner/Hodejeger og 4 års erfaring i det nåværende selskapet. Dennes spesialfelt er rekruttering til kompetansestillinger i større selskaper i Stor-Oslo området. Vedkommende innehar også høyere akademisk utdanning. Dette intervjuobjektet fant vi spesielt interessant da denne har en stor klientdatabase og rekrutterer et stort antall kandidater ukentlig.

4.3 Utvikling av intervjuguiden vår

I følge Ringdal (2013, 242) er ikke formålet med dybdeintervjuet å måle teoretiske variabler, men heller å innhente relevant informasjon. Informantene eller intervjuobjektet sees på som den som sitter med kunnskap og erfaring som forskeren ønsker å få innblikk i (Ringdal 2013, 243).

Ved utvikling av vår intervjuguide, begynte vi prosessen med å sette oss grundig inn i relevant forskning rundt problemstillingen vår. Disse artiklene og bøkene stilte mange gode spørsmål og hypoteser som vi kunne omformulere å benytte i våre intervjuguider.

Hovedområdene vi fokuserte spørsmålene våre rundt er holdningsteori (stereotypier, fordommer og adferd), seleksjon, inndeling i aldersgrupper og til slutt aldersmangfold på arbeidsplassen. Referansene for de ulike temaene står spesifisert i vårt kapittel 2, litteraturgjennomgang.

Temaet vårt har også en dagsaktuell tilnærming og er en del av mediebildet og hverdagspraten. Vi valgte derfor å lete frem relevante oppfølgingsspørsmål om hovedtemaene våre fra mediebildet. Ved å benytte denne tilnærmingen antok vi at spørsmålene våre ville bli enklere og mer konkrete for våre informanter og derfor enklere å svare på.

Et eksempel på vår tilnærming er på spørsmål om utelukkelse av eldre arbeidstakere, hvor vi har benyttet forskningen til BI Professor Traavik (2013) om eldre arbeidssøkere og knyttet denne opp mot ulike nyhetsartikkel.

I sin forskningsartikkel forklarer Traavik fenomenet at eldre arbeidssøker over 50 år, ikke blir vurdert som aktuelle arbeidssøkere og at dette er på grunn av stereotypier og fordommer mot disse. En annen innfallsvinkel fikk vi ved å lese Steinar Hoplands artikkel publisert på NRK (2015), hvor han advarer eldre om å takke ja til sluttpakker, da risikoen for å ikke få en ny fast jobb er stor (NRK). En tredje innfallsvinkelen på problemet reises i Aftenposten (2015) hvor en kvinne i 22-års alderen forteller sin historie om hvordan det er å være nyutdannet, men ikke får seg jobb. Ved å ha en så bred som mulig kunnskap om de ulike problemområdene opplevde vi at vi klarte å utvikle gode teoretiske hovedspørsmål, men også utfyllende oppfølgingsspørsmål.

Vi har utviklet to ulike intervjuguider, en beregnet på HR-direktørene og en annen til Hodejegerne. Spørsmålene i de to intervjuguidene er tilsvarende like, men der hvor HR-direktørene blir spurt om egne holdninger, blir Hodejegerne spurt om hva de oppfatter som sine oppdragsgiveres holdninger. Når intervjuguidene var ferdige sendte vi disse til vår veileder, som kom med verdifulle og konstruktive råd rundt spørsmålene våre.

Etter at vi hadde korrigert intervjuguidene våre gjennomførte vi et pilotintervju. Kandidaten som vi benyttet var en venn av familien, som har lang erfaring med rekruttering og som mellomleder. Han kom med verdifull tilbakemelding på spørsmålene våre og vi justerte intervjuguiden flere ganger før endelig utkast var ferdig.

4.4 Gjennomføring av intervjuene

På intervjudagen møtte vi i god tid før intervjuene. Vi tok en kaffe og forberedte oss til samtalen. På dette morgenmøtet avtalte vi hvem som skulle lede intervjuet og hvem som skulle observere og å stille oppfølgingsspørsmålene. Vi besluttet at den som intervjuet også skulle transkribere intervjuet, da denne ville være best egnet til å tolke svarene vi fikk.

Introduksjonen til intervjuene ble gjennomført på tilsvarende måte hos alle intervjuobjektene. Vi begynte med løs prat for å etablere en avslappet og fortrolig stemning. Deretter presenterte vi kort temaet vår og fortalte litt om hvordan vi ville gjennomføre samtalen, forventet tidsbruk og anonymisering av intervjuobjektene i besvarelsen vår. Deretter åpnet vi for at intervjuobjektene kunne fortelle litt om seg selv, deres rolle og selskapet de jobbet for. I denne fasen fikk vi verdifull bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektene våre.

Dette ble ikke tatt opp, men vi tok stikkordsnotater. Vi spurte deretter om vi kunne ta opp samtalen, så startet vi opptak og spurte igjen, for å få en verbal bekreftelse på at dette var i orden. Samtlige sa ja til dette.

Vi forsøkte å følge intervjuguiden vår etter beste evne, men til tross for grundige forberedelser oppdaget vi snart at intervjuguiden ikke kunne følges kronologisk. Enkelte svarte på flere spørsmål samtidig mens andre snakket seg litt bort. Da vi ønsket å få mest mulig relevant informasjon hadde vi i forkant besluttet at vi skulle la intervjuobjektene snakke mest mulig fritt og derfor kun avbryte hvis samtalen beveget seg for mye bort fra temaet vårt. Vi flettet deretter så mange av intervju spørsmålene våre inn i samtalen og stilte oppfølgingsspørsmål underveis, der dette falt seg naturlig.

4.5 Erfaring med intervjuene

Den første erfaringen fikk vi en uke før vi begynte med intervjuene, da en av intervjuobjektene spurte i en telefonsamtale om vi ikke fryktet å intervju profesjonelle intervjuere. Dette hadde vi faktisk ikke tenkt på da vi var så fokusert på oppgaven og alt det den omhandlet. Dette spørsmålet førte nok til at vi brukte mye tid på å øve på å stille spørsmål og å finne gode oppfølgingsspørsmål hvis vi opplevde at intervjuobjektet var unnnvikende i sine besvarelser. Disse forberedelsen viste seg å være verdifulle, da vår erfaring nå er at disse intervjuobjektene lett kan ta over samtalen og endre tema uten at vi alltid fikk dette med oss. Vi opplevde at ved å stille samme spørsmål på flere forskjellige måter førte dette til at vi igjen fikk styringen på samtalen. Vi erfarte også at temaet vårt opplevdes av flere som svært følsomt og ikke alltid så hyggelig å snakke om. Til tross for dette har de fleste intervjuobjektene stilt seg til rådighet for spørsmål eller utdyping av sine svar ved behov. Men dette vil kun være per telefon, da de ikke ønsker å utdype disse tingene skriftlig, noe som vi oppfatter som en understreking av hvor følsomt dette temaet er.

4.6 Analyse av data

Når alle intervjuene våre var transkribert benyttet vi en «klipp-og-lim teknikk» for å plukke ut utsagn og påstander som lignet i navn og knyttet seg til ulike fenomener (Askheim og Grenness 2014, 149). Disse utklippede tekstene satte vi i system på egne Word ark med overskrift som passet til fenomenet.

Videre satte vi opp tabeller som ga oss en oversikt over hvor mange respondenter som for eksempel refererte til en gitt stereotypi. Flere av disse tabellene er å finne i kapittelet om våre funn (5.0).

I analysearbeidet benyttet vi en «Cross Case analysis» (Quality Research 2015). «Cross-case analyse» er en forskningsmetode som muliggjør sammenligning av likheter og forskjeller på tvers av de ulike intervjuene og rapportene. Det er temaet som er i fokus og ikke det enkelte intervju. Temaene vi sorterte under var hentet fra intervjuguiden og litteraturgjennomgangen. Denne metoden benyttet vi når vi satte opp våre tematiske Word dokumenter og våre tabeller.

I det neste avsnittet vil vi presentere våre funn og her kommer også «cross-case analysen» vår til uttrykk.

5.0 Analyse og drøfting av funn

I analysen og drøftingen av våre funn vil vi diskutere de ulike temaene opp mot relevant forskning fra kapittel 2. Vi har valgt å benytte oss av direkte sitater fra de ulike informantene, da dette i mange tilfeller vil tydeliggjøre deres oppfatning av temaet og frembringe enkeltstående årsaksforklaringer. I dette kapittelet vil vi drøfte temaet Informantenes oppfattelse av aldersgrupper 5.1. Temaet aldersdiskriminering vil bli drøftet i avsnitt 5.2, holdninger i 5.3 og stereotyper omfattes av avsnitt 5.4

5.1 Alder

I henhold til EU barometeret (2011) er gjennomsnittsalderen hvor respondentene i Norge mente man sluttet å være ung 38,1 år. Tallet overrasket oss da vi selv anså at det å være ung for å være i 20-årene. Denne undersøkelsen ble gjennomført blant yrkesaktive og vi tror derfor at dette kan ha betydning for resultatet, da de yngste arbeidstakerne er underrepresentert i arbeidslivet. Forskning har vist at respondentenes egen alder påvirker deres syn på alder (EU 2011, 7). På den annen side så anså de norske respondentene i snitt at man er eldre ved en alder på 64,8 år. For å tilnærme oss begrepet holdninger til alder så begynte vi alle intervjuene med å spørre våre respondenter:

Hva anser du som de unge og de eldre arbeidstakerne?

Informant	Ung	Eldre
Informant HR 1	Opptil 30	60+
Informant HR 2	Opptil 40	Fra 60
Informant HR 3	20-30	57-59
Informant Hodejeger 1	30 i enkelte bedrifter 40-45 i andre.	50+ i enkelte bedrifter, 45 i andre.
Informant Hodejeger 2	21-35	Den på 67 er eldre. 60 er godt voksen.
Informant Hodejeger 3	27-28	Slutten av 50 årene

Årsaken til at vi innledet med dette spørsmålet var at vi ønsket at informantene våre skulle ta stilling til alder som begrep. Vi ønsket at de skulle definere hva de selv anså som de unge og de eldre ansatte. På denne måten ville det bli lettere for oss å forstå hvilken aldersgruppe de snakket om når vi senere skulle spørre om holdninger til alder.

Som resultatene i oversikten over viser kan vi vanskelig lage et godt gjennomsnitt på de ulike aldersgruppene basert på respondentenes svar. Aldersgruppen da våre respondenter mente at man tilhørte det yngste segmentet spenner fra 21-45 år. Det samme ser vi når de skulle definere de eldre arbeidstagerne, hvor aldersspennet går fra å anse en eldre arbeidstaker for å være en som har passert 40 til den som har fylt 67 år. Flere av våre respondenter kommenterte selv at deres eget syn på høy alder kunne ha sammenheng med egen alder, i hvert fall når det kom til å definere de eldre.

«Informant 1: Altså de eldre, da snakker vi om dem som er over 60 år, men det kan jo ha noe med eget ståsted å gjøre. Jeg er 55 år og jeg tilhører selvfølgelig ikke de eldre».

«Informant 3: Min egen alder egentlig, som er rundt 40 år. Det kan ha noe med min egen alder å gjøre egentlig og at du må nok nærme deg 60 for at jeg skal si at du er en eldre arbeidstaker».

Andre igjen mente at hvordan man oppfatter alder har sammenheng med hvilken profil bedriften har, hva snittalderen er, hvilken bransje de jobber innenfor og rollen den enkelte skal ha.

Informant 4: «Ja, i hvert fall 50+. Denne gruppen anser vel de fleste som eldre arbeidstakere ... Det er i hvert fall definitivt en eldre arbeidstaker. Men enkelte steder så kan det hende at de syns at grensen går ved 45».

Informant 3: «Hadde du spurt meg i noen av de andre jobbene mine, så hadde du ikke fått det svaret, da hadde det vært mye lengre ned på skalaen, nærmere min egen alder egentlig, som er rundt 40 år».

Når det kom til å definere de yngre aldersgruppene oppfattet vi at dette temaet var mindre tabubelagt enn å diskutere den eldre generasjon. Stemningen ble umiddelbart lettere og en av respondentene mente at man kunne være ung helt til man ble 45 år, noe paradoksalt svarte den samme respondenten at en eldre arbeidstaker kunne være en som hadde passert 45 år. Alt i alt oppfattet vi at respondentene svarte raskt og uten betenkningstid på den yngre aldersgruppen i motsetning til når de skulle definere hvem de anså som de eldre arbeidstakerne. En årsak til dette kan være at mange er nervøse for å fremstå som at de har diskriminerende holdninger til eldre arbeidstakere. Aldersdiskriminering anses nok av mange som et fenomen som inntreffer når man har passert en viss øvre alder (Traavik 2013).

I det neste avsnittet vil vi sette begrepet alder i kontekst med rekruttering av ulike aldersgrupper.

5.2 Alder og rekruttering

Vi ønsket å avdekke hvorvidt det foregår utelukkelsesmekanismer i arbeidslivet basert på alder (Traavik 2013). Videre ønsket vi å avdekke om det virkelig er tilfellet at man blir funnet for ung eller for gammel, til å bli vurdert som aktuell jobbsøker (Hopeland 2004). I forkant hadde vi lest to rapporter som hevdet at man ville oppleve det vanskelig å bli vurdert til en stilling hvis man var under 30 år og tilsvarende hvis man er over 40 år.

De samme rapportene viste til funn som indikerte at disse mekanismene trådte hardt i kraft på den eldste siden altså, desto nærmere 45 år desto større sjanse for at du ikke ville bli vurdert i det hele tatt, til tross for at kompetanse og erfaringen var på plass.

De yngst kan også slite med å komme inn i en relevant stilling før de nærmer seg 30, men i endel stillinger, særlig de som er lavtlønnet og som stiller små krav til utdannelse og erfaring, vil denne gruppen alltid ha en mulighet til å anskaffe jobb. Undersøkelser viser også at om det er to aktuelle kandidater til en utlyst stilling, hvor en person over 40 år fyller alle kompetansekravene, vil en under 30 år som ikke oppfyller alle kravene bli foretrukket, fremfor den som har fylt 40 (Bendick, Brown og Wall 1999).

For å få litt innblikk i dette temaet spurte vi våre respondenter:

Er alder en viktig faktor ved rekruttering av nye ansatte? (HR-direktører) og oppfatter du at alder er viktig for deres oppdragsgivere ved rekruttering? (Hodejegere)

Informant	Ja	Nei
Informant HR 1		Helt uinteressant, kompetanse, erfaring og personlig egnethet betyr alt.
Informant HR 2	Ja, avgjørende	
Informant HR 3	Ja, for aldersbalansens skyld	
Informant Hodejeger 1	Ja, alder er viktig	
Informant Hodejeger 2	Arbeidsgivere er opptatt av alder	
Informant Hodejeger 3	Det er et viktig kriterium	

Som det fremgår av våre respondenters svar, anser fem av seks alder som et viktig kriterium i rekrutteringsprosessen. Våre spurte HR-direktører svarte på vegne av sine respektive arbeidsplasser, mens våre Hodejegere forsøkte å svare på hva de oppfattet at kundene ønsket og hvordan dette kom til uttrykk. Her er noen relevante innspill fra våre respondenter:

Informant 1 «Vi er en attraktiv arbeidsgiver for tiden. Når andre i bransjen sier opp, ansetter vi. Vi har medvind og godt rykte. Vi føler vi kan velge ansatte blant de med den beste erfaring og kompetansen som vi behøver for å fortsette å tjene penger. Derfor er ikke alder av noen stor betydning. Når det er sagt så ville vi ikke ansatt noen under 25 år, da disse ikke har hatt tid til å tilegne seg nok erfaring»

Informant 2 «Forsåvidt så er det jo det. Det starter jo med at når vi skal søke etter en person, så vil vi jo se etter hvilke kunnskaper skal denne personen har, .. og så ser vi på alder, selvfølgelig. Liksom, vi setter oss, ... som ja, helt opp til 45, passerer du 45 så blir du ikke du ikke vurdert i rekrutteringen egentlig»

Informant 3 «Ja, alder er absolutt et tema ved rekruttering. Jeg skal bare tenke litt, vi har vel vært litt inne på det i ledergruppen, fordi at han som er administrerende her er i midten av 50 årene og han har en ledergruppe hvor flere kommer til å gå av med pensjon samtidig og han har da sagt at når vi rekrutterer nye, vil han ha noen på din alder, altså i begynnelsen av 40 årene, m.a.o. noen som er 10-15 år yngre enn seg selv. Det er det eneste konkrete tilfellet jeg har vært borti i forhold til dette med alder og rekruttering av nye».

I forbindelse med besvarelsene fra våre Hodejegere var de klare på at alder var på de aller fleste oppdragsgiveres agenda. Ved utfyllelse av kravspesifikasjonen utfylte oppdragsgiverne også hvilken alder deres fremtidige ansatte skulle ha. Forklaringen på at alder skulle defineres i tillegg til kompetanse og personlig egnethet var denne:

Informant 4: «De oppdragsgiverne våre snakker sjelden om alder, men vi spør om alder for å ikke bruke for mye tid på å presentere kandidater som vil være helt uaktuelle. Da snakker vi ikke bare om for voksne, men vi snakker om for unge også...»

Informant 6: «Ja, det er veldig mange som synes det er veldig viktig med alder. Særlig i starten. Som når vi skal finne en person til en stilling som kunde så er det alltid et, et kravspekk i x sammen med kunde i forhold til hvordan personen skal være, og der er alder et hot tema. Og vi opplever jo det at de sier det at <SIT Nei, vi skal bare ha de som er under 40 SIT>»

Informant 5: «Det kommer helt an på stillingen, kommer helt an på hva de skal gjøre. For er det en resepsjonist, eller er en som skal jobbe med økonomi og regnskap, så .. kan du jo være godt voksen».

Vårt inntrykk av respondentenes svar var at alder er av stor betydning for mange selskaper ved rekruttering av nye ansatte. I følge våre informanter gjaldt dette både ved for høy eller for lav alder. Deres umiddelbare respons var å sette dette med alder og rekruttering inn i en kontekst som ga en begrunnelse for hvorfor alder er et tema. Så vi spurte flere av respondenten et oppfølgingsspørsmål:

Hva anser du som årsaken til at alder er viktig ved rekruttering av nye ansatte?

Informant 2: «ja, vi kan jo si, vi, vi har jo noen eiere som eier dette her. Og vi må jo jobbe med litt langsiktighet da. Slik at det .. vi må jo sørge for at de som slutter så er det noen nye som begynner, så du, holdt på å si, ikke står i en situasjon der du har en situasjon .. Satt helt på spissen da, du har 40 stykker som går av med pensjon, så forsvinner all av kompetanse ut av huset».

Informant 3: «Det er jo klart av vi har jo en kommende pensjonistbølge. Det er 30 stykker som snart går ut i pensjon, dette er fordi vi har veldig mange i samme aldersgruppe og det tenker vi jo på når vi skal ansette, det kan være en fordel å fordele det litt ut».

I henhold til forskningen, så er det vanlig at folk under 40 år bytter jobb ofte, gjerne vært 3-5 år (Manpower). Til tross for dette mente informant 2 at det å ansette personer under 40 år var et trygt og godt valg for langsiktighet. Samtlige av våre Hodejegere svarte at kundenes alderskrav var noe de utfordret dem på. En av informantene påpekte også at i den ønskede aldersgruppen er det flere utfordringer knyttet mot stabilitet i arbeidsforholdet.

Informant 6: «Så det her er jo en typisk ting vi utfordrer kundene våre på da... I forhold til å endre alders krav. Ja, i forhold til at hvis de sier nei vi skal [ikke] ha noen som er over 40. Vi hadde jo et eksempel her på en kunde som var sånn [nei], vi skal [ikke] ha noen over 40, for det var så <SIT ungt og dynamisk miljø der SIT>.

Men når vi kom til høsten da når alle var hjemme med syke barn, for alle hadde jo da barn mellom 0 og 5 år, ikke sant. Da alle var hjemme med syke barn, da fant de ut at de kanskje burde hatt et litt bredere aldersspekter, på avdelingen».

Etter å ha analysert våre funn opplevde vi at mye av det informantene fortalte stemmer overens med både informasjon funnet på LDO, avisartikler og vitenskapelige artikler. Det virker på oss som at alder på en eller annen måte har stor betydning ved rekruttering av nye ansatte. Det virket også som at det eksisterer en øvre grense ved 40-45 år for å være uaktuell som reell søker til mange stillinger. På den annen side så hadde vi en informant som selv utdypet at alder var helt underordnet i rekrutteringssammenheng, men til tross for dette var alder under 25 år helt uaktuelt og informanten påpekte hvor viktig både erfaring og kompetanse var. Vi tolket derfor at det var stor sannsynlighet for at denne nedre grensen i praksis kan ha vært mye høyere enn 25 år. Vi forsøkte gjentatte ganger å stille oppfølgingsspørsmål som hvorfor, hvordan og hva tror du er årsaken til dette, men vi opplevde at samtlige informanter unnvek videre forklaring av hvorfor alder hadde så stor betydning.

5.3 Aldersdiskriminering (Atferdskomponenten)

Aldersdiskriminering er forbudt i henhold til arbeidsmiljøloven § 13-1 og gjelder diskriminering både på bakgrunn av for høy og for lav alder (lovdata). I vårt kapittel 3 forklarer vi inngående om diskriminering og da spesielt knyttet mot rekruttering. Samtlige av våre informanter var godt informert om lovens betydning og hva som er lov og ikke lov i denne sammenheng. Vi ønsket ikke at oppgaven vår skulle handle om den juridiske siden av alder innenfor rekruttering, men vi anså at temaet måtte nevnes. Dette er en gråsone innenfor feltet vårt, da diskrimineringsforbudet gjør at arbeidsgivere kun i unntakstilfeller og i jobber som for eksempel stiller store krav til fysikk o.l. kan utelukke søkere på dette grunnlag. Vårt neste spørsmål kan oppfattes som et diskrimineringsgrunnlag, men intensjonen er å avdekke oppfattet praksis og ikke hvorvidt det dreier seg om aldersdiskriminering.

Er det en eller flere aldersgrupper som ikke vil bli vurdert ved rekruttering?

Informant	Aldersgrense for å bli vurdert	Ingen som vil bli utelukket
Informant 1, HR	Ikke under 25 og i enkelte stillinger grense ved 55 pga. 1 års opplæring.	Ingen som ikke vil bli vurdert
Informant 2 HR	60+, men vi vil jo helst ha disse under 45 da..	
Informant 3 HR	Men nye ledere bør være i 40 årene..	Ingen som ikke vil bli vurdert
Informant 4 Hodejeger	57-58, men nærmere 50, enn 60	
Informant 5 Hodejeger	60, lettere ved 52, enn 62	
Informant 6 Hodejeger	50-55, enkelte ved 40 år og under 25 år.	

Som det fremgår av tabellen fikk vi ingen tydelige resultater på dette heller. Flere informanter svarte kontant at ved passerte 60 måtte man bruke nettverket sitt om man ville ha jobb. En annen svarte at grensen gikk på 55, men når intervjuer spurte om dette var det tydelige skillet endret informanten dette til «sånn nærmere 50 enn 55». En annen sa at grensen gikk ved 60, men samtidig så ønsket de seg disse unge da, som informanten tidligere hadde definert som mellom 30-40 år. To av informantene sa også at kandidater under 25 var uaktuelle søkere. Som vi tar opp i kapittel 3, er det mange nyhetssaker som referer til at når en person har passert 50 bør denne vurdere nøye før man takker ja til en sluttpakke og forsøker å skaffe seg ny jobb. I følge flere nyhetsartikler (NRK 2015) og (Aftenposten 2015) og forskning (Traavik 2013) og (Hopeland 2004) er muligheten til å anskaffe nytt relevant arbeid etter denne aldrene begrenset. I løpet av våre intervjuer fant vi at flere av våre informanter kom med lignende uttalelser.

Informant 2: «Det må være liksom, når det du passerer, i hvert fall, jeg vil tippe, ja, @tippe, eller jeg vet jo, det@. Nei, vi kan jo si ... det vi har jo for all del vi har jo ansatt personer som er 50, 56, 57 og så videre... Men det er klart passerer du 60, par og 60, så, så er nåløyet ganske trangt altså, <Hvorfor det?> ..

Nei, det er på grunn av at den, at vi ønsker å fornye oss, argumentet er ikke at de ikke kan gjøre en god nok jobb, tvert i mot, for jeg har jo sagt at det, de er her jo her helt til de er 67, og gjør en utmerket jobb. Men det er det som rett og slett at det, .. vi vil ha inn disse yngre .. personene våres da».

Informant 4: «Ja, igjen kommer det an på hvilket fagområde, eller hvilket fagfelt det er. De over 60 er ikke uaktuelle men i hvert fall spesielt ikke innenfor økonomi, men.. det er klart at når du er over 60 så blir du vel gjerne sett på som en dyrere arbeidstaker, dyrere i form av at du har opparbeidet deg en viss lønn, dyrere i form av enkelte pensjonsavtaler, så jeg vil nok si at det er vanskelig for en over 60.. ehmm det er vanskeligere for en på 62, enn en på 52 for å si det sånn».

Informant 5: «Sånn slutten av 50-årene liksom. 57-58, når du begynner å .. når du er liksom godt nærmere 50 enn 60 da».

Informant 1: «[Nei] Det er på ingen måte noen utfordring i forhold til kontoret, men den reelle pensjonsalderen ute, er 65, så der vil vi måtte vurdere litt fremtidsperspektiv. Så derfor ville vi ikke ansatt en person til dette arbeidet på 64, det blir for kortsiktig. De må jo kurses ett år omtrent for å kunne være operative i stillingen. Så da denne operasjonen har et 10 års perspektiv er de fleste ansatt til dette fra 55 år og nedover.

Informant 6: «Jeg opplever jo at kundene noen ganger sier, <SIT du, vi skal ikke ha en sånn ung jyping som tror han kan alt SIT>. Og det er jo litt sånn, det er jo .. forska på det, ikke sant, når du er 25 så er hjernen ferdig utvikla, og da tror man at da er man liksom på høyden, da kan man alt. For da har man ikke skjønt alt man ikke kan. Ikke sant. Man har liksom lært masse, og har da ikke forstått at det er masse man ikke kan da. Og det er jo, er jo fordeler og ulemper med det og».

Som antatt var dette et veldig vanskelig spørsmål og vi observerte at temaet ikke var noe de fleste av informantene ønsket å svare konkret på. Vi antar at dette kan ha sammenheng med at de ikke ønsket å bli oppfattende som aldersdiskriminerende, eller at deres oppdragsgivere ble sett på som aldersdiskriminerende. Kun en av våre informanter (informant 1) Påpekte at alder ikke hadde noen stor betydning.

Denne informanten har tidligere uttalt at under 25 år er uaktuelt og at for enkelte operasjoner var det lite hensiktsmessig å ansette over 55 år pga. ett års kursing til stillingen. Ut over dette var det ingen som var uaktuelle ifølge informanten. Informant 6 var også opptatt av at flere oppdragsgivere ikke ønsket ansatte fra aldersgruppen under 25 heller. Ut over dette oppfattet vi at de fleste ønsket å være litt vage, men at aldersgruppene over 50 egentlig var lite ønsket.

For å belyse dette ytterligere forsøkte vi å finne ut om Hopeland (2004) hadde rett i sin påstand om at jobbattractivitetens «Golden years» var mellom 30-45 år og om dette stemte overens med våre respondenters holdninger og erfaringer.

Er det enkelte aldersgrupper du opplever som mer attraktive enn andre ved rekruttering?

Informant 2: «Vi kan jo si det at .. hvis vi sier 45, 48, 49, det er greit da. Men heller nærmere 40 enn 50. Men mer mot 40 enn mot 50, og 'gjerne yngre enn det også, så absolutt. Det er jo, er jo ... så mye ansatte her som er jo i 30-årene, 35-årene».

Informant 5: «Ja. ... Vi ser jo det. ... Altså syvende og sist er det..., eller 60 er godt voksen. 21 så er du veldig ung. Så det liksom veldig .. det er de to ytterpunktene da. Ikke sant, er du 25 til 55 så er det lettere».

Informant 4: «Det kommer helt an på hvilket fagfelt det er, altså hvilket fagområde. Innenfor regnskap for eksempel, så er et sjelden noen øvre alder og det er fordi at det innenfor regnskap, lønn og økonomi, så har det vært vanskelig over tid å få tak i gode nok og mange nok kandidater, sånn at der har alder mindre betydning enn i enkelte andre stillinger».

Informant 6: «Det er jo .. ikke sant, sånn hva er det man skal si, når er man sånn på topp i arbeidslivet, sånn aldersmessig. Det endrer seg jo også litt i forhold hvilken type stilling og type, type selskap. Men sånn, ikke sant, hvis du er sånn ... fra noen og 30 og opp mot 40, sånn rundt 35 sånn pluss minus da».

Informant 4: «Mmm.. det kommer igjen helt an på type stilling og bedrift igjen. Er det en type bedrift med et ungt miljø hvor de skal ha en nyutdannet bachelor, så vet vi at

de skal ha en mellom 24 og 28 type.., men er det en salgsorganisasjon så skal de kanskje ha en i 20 årene, er det derimot en administrativ stilling, hvor du skal sitte som administrasjonsmedarbeider så er det kanskje 30-45.. Er det regnskap så kan det være alt fra 30-50 eller kanskje til 55».

Våre respondenters svar bekrefter mye av påstanden om at det eksisterer aldersgrupper som er mer ønsket enn andre. Videre oppfattet vi at alle var samstemte om at alderen 30-45 kan være denne. Andre uttalelser tydet allikevel på at fenomenet alder i rekruttering er mer komplekst enn som så. Hvilken bransje det gjelder, hvilken yrkeskategori de søker etter og hvordan alderssammensetningen i selskapet er i dag, har også betydning for deres valg.

Ved å spørre om hva som er best alder for å være ønsket i rekrutteringen la vi samtidig merke til hvilke aldersgrupper som nesten ikke er nevnt, som de under 30 år og de over 45.

Informant 5 og 4 strekker ønsket alder til kanskje 55 innenfor økonomi, da det her er mangel på kompetanse innenfor feltet. Dette kan også tolkes til at disse øvre alderskandidatene ikke ville vært aktuelle hvis det hadde vært god tilgang på egnede kandidater. Informant 4 trekker frem aldersgruppen 24-28, men dette er kun innenfor salgstillinger eller programmer for å utvikle toppstudenter til fremtidige toppledere.

5.4 Holdninger

I våre undersøkelser har vi forsøkt å nærme oss holdninger til aldersgrupper ved rekruttering av disse, ved å systematisk forsøke å avdekke hva som er praksis. Vi mener selv at vi har avdekket tydelige trekk og ønsker vedrørende alder og rekruttering. Vårt neste skritt i undersøkelsene våre var å avdekke om den bakenforliggende årsaken kan være ansvarlig leders holdninger. Vi innledet derfor med denne delen av intervjuene med å spørre Hodejegerne:

Opplever du at oppdragsgivere har holdninger til ulike aldersgrupper?

Informant 4: «... Ja, noen oppdragsgivere ønsker jo at man har litt erfaring, men at man er formbar, altså at man ikke har blitt så satt, eller for støpt i formen enda...

Mens andre igjen kan være redd for at hvis man har et barn, at man kanskje skal ha et til.. ehhhh..

Men ofte så er det sånn at hvis vi sier at dette her er den riktige kandidaten for dere så ser de litt bort fra disse aspektene. Vi har muligheten til å være med på å påvirke om hvem som skal bli tatt inn på intervju i age-tilfeller da».

Informant 5: «Ja, noen har jo det, men kommer helt an på. Så dette er egentlig komplekst i forhold til hva du skal gjøre. For skal du inn i et ungt salgsmiljø så kan du godt være 22 år eller 20 år, hvis du har riktig personlighet. Er du 60 år så tenker man kanskje at den personen ikke er like sulten da, så, ja». Så det å jobbe med markedsføring som 50-åring i dag, ja det er kjempe fint det, men samtidig så har du den digitale verden .. som gjør at de gjerne ønsker noen som kan mye mer om sosiale medier og, ikke sant, det er ikke alltid de på 50 har satt seg inn i det. ... Så det kommer liksom veldig an på hva du skal gjøre da. Men det er klart det er ikke noen fordel å søke som 50-åring .. på mange roller. Da ser de heller etter en på 35-40.

Informant 6: Ja, vi opplever jo det. Det er jo gjerne de som er ... 55 pluss da, som kanskje sliter litt med å få seg jobb. Fordi det er så mange som da synes de har blitt for gamle. ... Men da er det jo liksom vår jobb å ... altså ... de som er 55pluss de er jo veldig stabil arbeidskraft, som regel, fordi de gjerne er ferdig med små barn og .. Selvutviklingsbiten da. ... Så, vi opplever jo det at en del kunder .. ikke vil ha de over 55. <<Så det er ved 55 du merker det mest tydelig eller er det tidligere?>> Nei, altså 50-55, nei det er jo litt varierende, men ... Det kommer jo litt an på hva typen selskap og, ikke sant. Altså ... Hva de jobber med. De her som jobber mye med medier, reklame, digitale hoder. .. Som er litt mer .. litt mer sånn type x, du må liksom følge med, være litt oppdatert da, på teknologien og må følge mer på utenlandske sider, og du må på en måte hele tiden være [på] da. Du er også veldig synlig også i alt av sosiale medier, og, og sånt. Der er nok den aldersgreia lavere. Da er det sånn, da er det nok nede på 40 tenker jeg».

5.5 Stereotypier og fordommer (Kognitiv- og Affektivkomponenten)

Stereotypier er en holdning, men disse er generaliserte forestillinger om grupper som støttes av mange og derfor i kraft av at mange hevder at disse er sanne blir innlemmet hos det enkelte individ som deres egne holdninger.

I forkant av intervjuene utviklet vi en oversikt over de mest vanlige stereotypiene som vi benyttet i vårt analysearbeid. Etter en gjennomgang av samtlige intervjuer krysset vi av når en eller flere av de understående ble tatt opp i intervjusammenheng:

Stereotypier	Inf. HR	Inf. HR	Inf. HR	Inf. 4	Inf. 5	Inf. 6	Sum
Eldre 45+	1	2	3				
Kostbare					X	X	2
Lite endringsvillige, ikke formbare		X		X	X		3
Klarer ikke ny teknologi		X			X	X	3
Passer ikke inn sammen med yngre ansatte, vil ikke trives				X	X	X	3
Lav læringsevne		X					1
Lojale	X	X	X	X		X	5
Verdifull kompetanse og erfaring	X	X	X	X			4
Stabil arbeidskraft, lite syke, lite fravær	X	X	X	X		X	5

Som det fremgår av resultatene ovenfor mente hele fem av seks av våre informanter at eldre arbeidstakere har bedre arbeidsmoral og at de er lojale ansatte med lite sykefravær. Dette er egenskaper som man skulle tro at ville være veldig attraktiv for en arbeidsgiver. Altså ansatte som møter på jobb og gjør det de skal utføre. Hele fire av seks spurte svarte også at gruppen de anså som eldre arbeidstakere hadde verdifull kompetanse og erfaring. Disse stereotypiske holdningene har vist seg å stemme overens med resultatene fra undersøkelsene på stereotypier gjennomført av (Blauth et. al.2012).

Men det er viktig å påpeke at selv om forskning har påvist at eldre arbeidstakere er forbundet med høyere arbeidsmoral og at de er mer stabile, så gjelder dette ikke alle eldre arbeidstakere. Derimot det resultatene viser er at man finner flere arbeidstakere med disse egenskapene i den eldre aldersgruppen, enn i den yngre aldersgruppen. Videre vises det til at årsaken kan være at de eldre vet at de ikke kan bytte jobb da de vil være uønskede arbeidssøkere og derfor at de lettere aksepterer at karrieren ender der de er (Hopeland 2004). Lavt sykefravær kan ha sammenheng med livssituasjon, da mange er ferdig med barn og derfor har mindre familierelatert fravær.

Forskning påpeker også at lang erfaring og kompetanse må ha en relevant verdi for det selskapet disse eldre ansatte jobber, eller skal jobbe i. Med andre ord så kan man ikke trekke paralleller mellom antall års erfaring i et gitt yrke og anta at all kompetansen er anvendelig og oppdatert for dagens arbeidsmåter og rutiner.

Andre stereotypiske holdninger vi avdekket var at de som har passert 40 år ikke kan håndtere sosiale medier, eller IT for den saks skyld. Forskning viser at personer over 50 år kan bruke litt lengre tid på å tilegne seg kunnskaper innenfor ny teknologi, men at den grensen settes ved 40 år stemmer lite overens med funn på emnet. Et annet trekk er at det er en generell holdning til at de over 50-55 år rett og slett er for gamle og derfor ikke ønsket. Med tanke på at vi i Norge får en ny pensjonsgrense på 72 år allerede i år, mens Regjeringen åpner opp for å fjerne aldersgrensene helt kan dette virke som et paradoks. Arbeidslivet synes du er for gammel til å ansettes ved 45-55 år, men du skal være yrkesaktiv i 20-30 år til, noe som virker lite gjennomførbart.

En annen stereotypisk holdning vi la merke til var at ved å utelukke de over 40 år innenfor IT, tolker vi dette til at alle under denne alderen automatisk er gode på teknologi og sosiale medier. I henhold til forskning på området finnes det ingen dokumentasjon på at dette stemmer. Tvert imot påpekes det at dette er en vanlig stereotypi (Blauth et al 2012). Dette støttes også av en av våre informanter som uttalte følgende:

Intervjuobjekt 3: «Hos oss er alt som skal implementeres av nye rutiner, det forgår i prosjektgrupper, så det er veldig sånn planlagt fase. Selvfølgelig vil jo jeg mene at en ansatt på noen og 20 vil ta dette kjappere enn en på 60, det sier seg selv. Men det får ikke de helt store utslagene hos oss, da vi tilrettelegger opplæringen for alle, tilpasset deres utgangspunkt. Vi planlegger det sånn at de som skal jobbe med det får det til om dere skjønner. Jeg kan forresten ta et eksempel i forhold til når vi byttet mailsystem, hvor det faktisk var noen av de yngre som faktisk synes dette var kjipt, kontra noen av de eldre».

Som denne informanten uttrykte handler det altså ikke om at de eldre ikke evner å tilegne seg denne kompetanse, men mer om arbeidsgiverens evner å tilpasse opplæringen til de ulike alderskategoriene.

Samtidig så var informanten ikke i tvil om at en på 20 vil tilegne seg denne kunnskapen noe raskere, men så mente også informanten at de unge hadde sine egne utfordringer. Vi har derfor valgt å sette opp en tilsvarende tabell for stereotypier som gjelder de unge arbeidstakerne.

Stereotypier	Inf. HR	Inf. HR	Inf. HR	Inf. 4	Inf. 5	Inf. 6	Sum
Yngre 25-40	1	2	3				
Bøyer regler for få ting gjort		X	X				2
Skeptiske til autoriteter			X				1
Endringsvillige og formbare		X				X	2
Sjelden lojale mot arbeidsgiver		X	X	X	X	X	5
Lav arbeidsmoral			X	X	X		3
Bytter raskt jobb for egen vinning (høyere lønn)		X	X	X	X	X	5
Er alltid «på» og gode med teknologi		X	X	X		X	4

Informant 1 hadde ingen identifiserbare holdninger til denne gruppen og begrunnet sin nedre aldersgrense med for lite relevant arbeidserfaring. Men for resten av respondentene avdekket vi enkelte stereotypiske holdninger til yngre arbeidstakere. Innledningsvis hadde vi spurt alle våre informanter om hvem de anså for å være de yngre arbeidstakerne og fått bekreftet at disse var mellom 25-45. Til tross for dette viste deg seg at når vi spurte om utdypelse av holdningene til de yngre mente de i enkelte tilfeller de som var i 20-årene og i andre sammenhenger personer opp til 45 år. Det som var gjennomgående var at de «unge», og da ment som de i 20-årene, alltid er gode på teknologi, mangler lojalitet ovenfor arbeidsgiver og skifter jobb ofte. Samtidig så mente de at lojalitet og stabilitet ikke kom før man nærmet seg 50 år. Her er noen utsagn fra våre informanter på følgende spørsmål:

Opplever du at enkelte aldersgrupper fungerer bedre på arbeidsplassen enn andre?

Informantene behøvde her noen stikkord og fikk følgende fra oss, Fravær, arbeidsmoral, teknologi, lojalitet, læring og utførelse av arbeidsoppgaver.

Informant 1: «Nei, Vi opplever ikke at det er noe økt sykefravær, eller noe knyttet mot noen spesiell gruppe egentlig. Vi har et sykefravær på under 0,7% så som dere forstår er ikke sykefravær noe problem hos oss. Jeg syns folk fungerer i de rollene de har, helt uavhengig av alderen de har, det er utgangspunktet, så for oss så er det at folk er kvalifisert til å gjøre jobbe det som avgjør og viktig, om de er den eller den alderen spiller ingen rolle for oss».

Informant 3: «Fravær ja, de yngre er mer borte enn de eldre, men det har rett og slett med arbeidsmoral å gjøre, det vet jeg. Også at man kanskje ikke er like flink til å følge rutiner og prosedyrer, at man er litt kreativ og finner på sine egne måter å gjøre ting på. Løsninger som kanskje var lettvinte der og da, men som senere viser seg å skape problemer og derfor i det senere løp viser seg å ikke være så smart av allikevel».

Informant 2: «Nei, jeg ser ikke at det er noe forskjell på det. Fordi at det at de yngre jobber litt raskere, men gjør kanskje litt flere feil, men de eldre jobber kanskje litt, eh, litt seinere, men de gjør sjeldnere feil, fordi de har erfaringene med seg, så nei».

Informant 6: «Ja, de ønsker jo noen som er unge og formbare og. Litt mer sånn type..., du må liksom følge med, være litt oppdatert da, på teknologien og må følge mer på utenlandske siter, og du må på en måte hele tiden være, være på».

I forhold til svarene var det vanskelig å få informantene til å beskrive sine eller oppdragsgiveres holdninger til unge, på lik linje med deres holdninger til de eldre. Mange av svarene vi fikk på dette opplevde vi som unnnvikende og flere informanter kom med bruddstykker av svar og skiftet tema. Vi opplevde likevel at vi kunne plukke ut noen stereotypiske holdninger. Når vi stilte oppfølgingsspørsmål for å avdekke om dette var erfart, oppfattet eller annet, svarte flere at det var deres inntrykk. Noe som vi velger å tolke til at dette like gjerne kan være noe de har blitt fortalt, hørt, opplevd eller lest. Så med bakgrunn i våre svar kan vi ikke konkludere med hvorvidt disse holdningene var stereotyper eller fordommer.

I det neste kapittelet vil vi oppsummere flere av våre funn og drøfte disse mot relevant forskning. Videre vil vi drøfte hvilke implikasjoner negative holdninger til alder i rekruttering kan ha for individet, selskap og for samfunnet.

6.0 Oppsummering og drøfting av funn

Det er liten tvil om at det foregår ekskludering av arbeidssøkere på grunn av alder (OECD 2013). Dette finner vi også igjen i våre resultater, hvor hele fem av seks spurte sier at alder er viktig for valg av kandidater og at mange ønsker seg ansatte i en gitt aldersgruppe.

Aldergruppene vi fant støtte for at ble utelukket ved rekruttering, var i vår undersøkelse de under 25 og de over 45 år.

Flere undersøkelser bekrefter påstanden om at eldre arbeidssøkere blir diskriminert i rekruttering av nye ansatte. I sin forskning på rekruttering av eldre arbeidstakere fant Traavik (2013), tydelige beviser på at det forekommer betydelig diskriminering av eldre arbeidstakere og at denne diskrimineringen begynner allerede ved passerte 45 år. Dette støttes også ved at norsk seniorpolitisk barometer (2014) nylig har avdekket at 64% av norske ledere ikke har ansatt noen over 50 år i 2013. På den annen side så viser undersøkelsen gjennomført av selskapet Kelly Services (2009) at rekrutterere diskriminerte både de eldre og de yngre arbeidstagerne.

Blant de eldre arbeidstakerne var hovedargumentet for ekskluderingen at søkergruppen over 40-45 år var overkvalifiserte og for de yngre så var argumentet at de hadde for lite arbeidserfaring. Ingen av påstandene er noe direkte brudd mot diskriminering av arbeidssøkere på grunn av alder (aml. §13). Derfor har ansvarlig leder i kraft av styringsretten i prinsippet lov til å ansette den de selv anser som best egnet (Storeng, Beck og Lund 2014, 456).

Uavhengig av om diskrimineringsgrunnlaget er for høy eller for lav alder vil det alltid herske en usikkerhet om man har blitt aldersdiskriminert i rekrutteringsprosessen. For den enkelte arbeidssøker kan det være vanskelig å påvise at man har blitt forbigått på grunn av alder og å finne dokumentasjon eller beviser kan bli en lang og vanskelig prosess. Samtidig vil det store spørsmålet for en jobbsøker alltid være om det er søkerens egen alder som er årsaken til avslaget eller om det finnes andre forklaringer, som for eksempel andre søkere med bedre kompetanse. I følge LDO er det store urapporterte mørketall når det kommer til aldersdiskriminering ved rekruttering. De hevder at en av årsakene kan være arbeidssøkernes usikkerhet rundt årsaken til avslaget. En annen forklaring kan være at arbeidssøkerne ikke

ønsket å fremprovosere et jobbtilbud hos en arbeidsgiver som ikke ønsker å ansette arbeidssøkeren i utgangspunktet (LDO).

En av våre informanter (Informant 6) fortalte i samtalen at mange arbeidsgivere benyttet en standardforklaring på avslag gitt til eldre arbeidssøkere. Forklaringen var at arbeidssøkeren var overkvalifisert til stillingen. Det ligger i sakens natur at om man har mange års erfaring i et yrke eller innen en bransje, så har man naturligvis tilegnet seg mange års erfaring. Den samme informanten fortalte at manglende arbeidserfaring ble benyttet for de yngre søkerne. Her ser vi også den samme logikken. Er man nyutdannet kan man ikke ha opparbeidet seg mange års arbeidserfaring. Informanten mente at dette var den enkle løsningen arbeidsgivere benyttet seg av for å omgå arbeidsmiljøloven og dermed også unngå at de ble anklaget for diskriminering. Informanten mente videre at vi kunne se dette enkelt i praksis ved å lese stillingsannonser hvor arbeidsgivere har satt for eksempel 5-10 års ønsket arbeidserfaring. En fullført bachelorutdannelse gjør at man tidligst er ferdig utdannet ved 21 år og om man deretter legger til 5-10 års arbeidserfaring, får man en søker som er 26-31 år eller eldre, noe vi toker som indirekte diskriminering av søkere.

Så med bakgrunn i det ovenstående kan vi si at våre funn stemmer godt overens med andre studier gjennomført på diskriminering av eldre arbeidssøkere.

På den annen side er det ikke bare de eldre arbeidstakerne som kan oppleve aldersdiskriminering, selv om det er liten tvil om at denne gruppen er hardest rammet (van Beek, Koopmans og van Praag, 1997). Samtlige av våre informanter utelukket søkegruppen under 25 år, i større eller mindre grad. Denne søkergruppen har naturligvis flere muligheter i arbeidslivet, da de er ettertraktet i servicenæringen og innenfor ulike salgsjobber som stiller mindre krav til kompetanse. Hovedargumentene for ekskluderingen av disse yngre arbeidstakerne var at de manglet erfaring (Aftenposten). Det vil si at selv om en person på 25 år hadde relevant bachelorgrad eller mastergrad (NRK) og flere års arbeidserfaring, ønsket ingen av våre informanter å satse på disse søkerne, men heller vente til noen andre hadde utviklet deres arbeidskompetanse.

Hvis alle arbeidsgivere tenker på den samme måten når de skal rekruttere nye arbeidstakere vil det store spørsmålet være hvordan disse unge arbeidssøkerne skal erverve nødvendig relevant arbeidserfaring i påvente av å bli eldre.

I tillegg til formell kompetanse behøver nyutdannede å tilegne seg relevant arbeidserfaring og det er vanskelig hvis alt de får etter en bachelor- eller mastergrad er fem års erfaring som butikkmedarbeider. Det finnes lite forskning på denne aldersgruppen knyttet mot rekruttering, men det kan jo forklares ved at unge mennesker blir eldre og da er problemet er løst. Men det er bevist at det forekommer diskriminering av denne aldersgruppen også. 6% av LDO sine aldersdiskrimineringssaker i fjor gjaldt de yngre arbeidssøkerne. Samtidig viser undersøkelsen gjennomført av selskapet Kelly Services (2009) at rekrutterere diskriminerte både de eldre og de yngre arbeidstakerne.

Alder er et viktig tema i forbindelse med rekruttering, med tanke på at dagens pensjonsgrenser skal heves til 72 år (Regjeringen). Med bakgrunn i denne hevingen av pensjonsalderen vil avstanden mellom hva vi tolker som ønsket alder i arbeidslivet og tiden man må delta i arbeidslivet stadig bli større for de eldre arbeidstakerne. I ytterste konsekvens så kan man være uønsket som jobbsøker i 30 år av sitt yrkesaktive liv. Det er flere utfordringer knyttet mot dette momentet.

For det første kan en eldre ansatt ende opp med en jobb de enten ikke trives med eller som ikke fungerer for dem. I frykt for at de ikke skal finne seg en ny jobb velger de å bli værende til pensjonsalder. For det andre kan det fra et arbeidsgiverperspektiv være forbundet med høy risiko å ansette mennesker som man ikke kan si opp, da man straks kan bli anklaget for aldersdiskriminering. To av våre informanter støttet denne påstanden ved at de presiserte at ved å ansette kandidater over 45 år, så hadde du disse ansatte til de gikk av med pensjon (informant 1 og 3). Det er mye som taler for at dette perspektivet også er med i vurderingen av hvilken aldersgruppe de ulike selskapene ønsker å ansette, da de mer populære aldersgruppene lettere kan bytte jobb ved behov (Hopeland 2004).

For å avvikle et arbeidsforhold med en eldre arbeidstaker står arbeidsgiveren igjen med to alternativer ifølge våre informanter, det ene er å nedbemanne og det andre er å tilby sluttpakke. Dette støttes av Nito, som påpeker at arbeidsgivere konsekvent velger bort eldre arbeidstakere ved nedbemanning (Nito, 2015). I en artikkel publisert i Aftenposten (2011) advares eldre sterkt mot å takke ja til en slik avtale om de ønsker videre yrkeskarriere.

Sluttpakker tilbys gjerne til personer som har passert 50 år og med bakgrunn i tall fra norsk Seniorpolitisk barometer (2013) har kun 36% av norske ledere ansatt i denne aldersgruppen i 2013. Dette understreker advarselen til Hopeland om å takke ja til disse sluttprogrammene etter fylte 50 år fordi mange ikke vil bli tilbudt ny jobb etter dette.

Dette problemet blir ikke mindre ved at eldre arbeidstakere ikke alltid kan velge å takke nei til en sluttpakke. De kan heller ikke bestemme over hvorvidt arbeidsplassen deres går konkurs eller de av andre årsaker mister jobben sin (Nito). I de ovenstående referansene vises det til at de eldre må unngå å sette seg i en situasjon hvor de står uten jobb ved passerte 50 år. Vi tror ikke at alle er i en posisjon hvor de blir arbeidsledige som et resultat av egne valg. Derfor kan en spørre seg om slike tydelige grenser for når det er for sent å komme tilbake i arbeidslivet kan gagne noen. Vi kan ikke se at hverken arbeidsgiver eller arbeidstaker har noe å tjene på at arbeidslivet ekskludere aldersgrupper som igjen bidrar til å gjøre disse gruppene enda mindre attraktive.

Våre undersøkelser har vist at både våre informanter og oppdragsgiverne til våre informanter har tydelige positive holdninger til eldre arbeidstakere, samtidig som de utviste færre negative holdninger til den samme gruppen. Av de positive holdningene fremgikk lojalitet og stabilitet (fem av seks informanter) og fire av seks informanter anså denne aldersgruppen som verdifull kompetanse med viktig erfaring. I følge Twenge (2010) er høyere arbeidsmoral en av de ti dimensjonene av aldersstereotyper som stemte overens med hans funn. Vi mener at denne dimensjonen er sammenfallende med resultatene vi fikk fra våre informanter.

Av negative stereotyper som fremgikk i vår undersøkelser fant vi delvis sammenfallende resultater med undersøkelsen gjennomført av Hayward, Smith og Davies (1997) på lederes stereotypiske holdninger. I denne undersøkelsen svarte 34% av de spurte at eldre ikke kan lære seg teknologi og 30% svarte at eldre hadde større problemer med læring. Blant våre respondenter svarte tre av seks at de eldre ikke kan teknologi. Kun én respondent svarte at de opplevde at eldre hadde dårligere læringsevne. Twenge (2010) testet begge disse dimensjonene empirisk og selv om han fant at eldre kunne slite noe mer i gitte tilfeller på teknologi, fant han ikke tydelige nok beviser for å bekrefte denne stereotypen. På dimensjonen om læringsevne fant han ingen tydelig forskjell mellom eldre og yngre arbeidstakere.

Til tross for at tre av våre informanter hadde disse stereotypiske holdningene var det to av våre informanter (informant 1 og 3) som mente at de ikke hadde merket noen stor forskjell blant sine ansatte når det kom til teknologi eller opplæring. De mente begge at forskjellen mellom gammel og ung på utfordringer som bruk av teknologi var marginal og at det var deres ansvar som arbeidsgiver å gi tilpasset opplæring til alle ansatte og dermed få alle til å fungere optimalt (informant 1 og 3). En ting vi la ekstra godt merke til under tema stereotypier var at de to med sterkest negative stereotypier var Hodejegere, mens de som mente at disse forskjellene var ubetydelige var HR-direktører.

På den annen side har vi de yngre arbeidstakerne. Av positive stereotypier som knyttes mot denne gruppen ser vi er de samme som betegnes som negative blant de eldre. Av våre respondenter svarte fire av fem at disse alltid er gode på teknologi. Med bakgrunn i den ovenstående drøftingen er denne påstanden å betegne som en vanlig stereotypi og ikke en dokumenterbar påstand.

Derimot fant vi at det var sterkere negative stereotypier til de yngre arbeidstakerne og disse stemte godt overens med holdningene i undersøkelsen til Hayward, Smith og Davies (1997). Blant deres respondenter fant de at hele 79% av de spurte mente at yngre arbeidstakere har dårligere arbeidsmoral enn de eldre. For å sammenligne med våre egne resultater svarte fem av seks respondenter at de var enig i denne påstanden. I undersøkelsene til Twenge (2010) fant han at denne stereotypien medførte riktighet og at den da også impliserte at de eldre har desto høyere arbeidsmoral.

Våre intervjuobjekter var ikke i tvil om at de unge er mindre pålitelige enn de eldre, men de mente at dette endret seg når de nærmet seg 30 år. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor flere hadde en nedre aldersgrense på 25 år, men at de samtidig foretrakk søkere nærmere 30 år. Avslutningsvis hevdet en av våre informanter at grad av pålitelighet også hadde en stor sammenheng med personlighet og at selv om flere av de yngre ansatte fremstod som mindre pålitelige og med dårligere arbeidsmoral enn de eldre, hadde informanten selv sett flere eksempler på det motsatte også (Informant 3).

Fordommer er, som vi har forklart i litteraturkapittelet, oppfatninger som i liten grad er mottagelige for endring, selv ikke ved konfrontasjon med objektet du har negative holdninger mot. Generelle holdninger og stereotypier derimot kan endres og påvirkes enten ved nye erfaringer eller når individet mottar ny og pålitelig informasjon (Brochs-Haukedal 2012, 234).

I våre undersøkelser kan mye tyde på at mange oppdragsgivere utviste generelle holdninger til alder, da våre spurte Hodejegere mente at de til en viss grad kunne endre deres oppfatning ved bruk av logisk argumentasjon eller ved at de ervervet nye erfaringer, slik som oppdragsgiveren til Informant 5. Denne kunden hadde kun ansatt personer mellom 30 og 40 og kom tilbake til Hodejegeren og angret seg da hele hans avdeling var hjemme med syke barn samtidig. Dette var en kunde som hadde avvist alle forsøk på å forandre oppfatning om utvide aldersgrensene sine for rekruttering av nye ansatte.

Andre igjen utviste tydelige fordommer mot og eldre arbeidstakere og stereotypiske holdninger mot de yngre arbeidstakerne. Disse informantene utviste mange selvmotsigende holdninger, noe som kan tyde på at enkelte av disse holdningene var fordommer. Et eksempel på en slik selvmotsigelse var at de på den ene side snakket varmt om fordelene ved sine allerede etablerte eldre arbeidstakere og hadde negative oppfatninger rundt både fravær og påliteligheten til sine yngre arbeidstakere. På momenter som pålitelighet og fravær mente våre informanter at arbeidstakere sjelden ble pålitelige før de nærmet seg 50 år, som også var en alder da de så at hyppig fravær forsvant. Disse holdningene burde, slik vi oppfattet dem, medført at bedriftene ansatte flere av disse pålitelige stabile eldre arbeidstakerne, men de rekrutterte kun yngre til tross for sine holdninger mot disse. Dette stemmer godt overens med funnene til Richard LaPiere (1934) (sitert i Brochs-Haukedal 2012, 239) som ikke fant noen tydelig sammenheng mellom holdningene og handlingene som ble utøvet.

Aldersmangfold er ikke bare et tema som man bør se fordelen av å ha i sin bedrift men en nødvendighet for framtiden (EU-barometeret). Med demografisk endring i alderssammensetningen i Norge, vil tilgangen på den ønskede aldersgruppen synke og arbeidsgivere vil måtte benytte seg av den til enhver tid tilgjengelige arbeidskraften, noe som vil si flere eldre. Alle de spurte HR-direktørene i undersøkelsen svarte at de opplever at de har aldersmangfold i dag, men to av tre ønsket å ansette yngre for å oppnå kompetanseoverføring før deres eldre gruppe skulle gå av med pensjon.

Dette er et interessant funn, da de etter vår oppfatning, planlegger sin nye arbeidsstyrke på en slik måte at de vil få en ny pensjonistbølge om 40 år. Det vil si om de evner å beholde denne aldersgruppen i så mange år, for ansatte i aldersgruppen mellom 25 og 40 år skifter hyppig jobb. I våre undersøkelser svarte da også fem av seks informanter at de forbandt yngre arbeidstakere med hyppige bytter av jobb. I følge Manpower, er dette noe som stemmer godt overens med deres egne erfaringer. Og ifølge professor Kjell G. Salvesen (forskning) så er det vanlig at arbeidstakere skifter jobb hvert 3-5 år. Med bakgrunn i besvarelsene til våre informanter og støtte fra andre kilder kan man trygt avvise at det å ansette 30-40 åringer vil gi langsiktighet i bedriften.

I denne oppsummeringen har vi funnet bred støtte for flere av våre hypoteser og disse vil vi oppsummere i vårt konklusjon.

7.0 Konklusjon

Bakgrunnen for denne oppgaven var om yngre og eldre arbeidstakere har rett når de tror at de ikke får jobb på grunn av sin alder. De to aldersgruppene vi har sett på igjennom hele denne oppgaven har variert noe i de ulike eksemplene, men aldersgruppen under 25 og over 45 har vært konstante.

Allerede på et tidlig tidspunkt i oppgaven, mens vi jobbet med litteratursøket vårt, fikk vi bekreftet at systematisk utelukkelse av disse arbeidssøkerne forekommer relativt hyppig i norsk arbeidsliv. Vi fant at ved passerte 40 år begynte mekanismene å slå inn for kandidaters attraktivitet som arbeidssøkere. Ved passerte 45 år ville arbeidssøkere begynne å slite med å bli innkalt til intervjuer på stillinger de på papiret var kvalifisert til. Når arbeidssøkeren hadde passert 50 år virker det som at personen skal ha relativt flaks for å finne seg en ny jobb.

Blant de yngre arbeidssøkerne fant vi også bred støtte for at søkere under 25 år var lite ønsket som ansatte til relevante stillinger som krever formell kompetanse. Selv om det er gjort lite forskning på de yngre arbeidssøkerne så fant vi god dokumentasjon på at søkere under 25 år er lite attraktive og desto nærmere arbeidssøkeren er 30 år desto større er muligheten til å anskaffe seg en relevant fulltidsjobb.

Med bakgrunn i de ovenstående momenter har vi samtidig kunne bekrefte at det eksisterer en perfekt alder for å være arbeidssøker. Den perfekte alder er fra du er 30 år til du fyller 40 år. Steinar Hopeland kaller denne «Golden years», andre igjen definerer denne kun som alderen de ønsker for sine nye ansatte.

Den neste delen av vår problemstilling handlet om hvorvidt ansvarlig ledere i norske selskaper har holdninger som fører til ekskludering av arbeidssøkere på grunn av alder. Vi mener at vi har avdekket at det er lederens holdninger til alder som er årsaken. Ledere hadde mange holdninger til ulike aldre. Stereotypier, fordommer og myter virket som det avgjørende når selve beslutningen skulle foretas. Vi fant videre at enkelte arbeidsgivere kunne endre noe av sin holdning og da spesielt sin holdning til eldre arbeidstakere, hvis de erfarte for mange utfordringer med sine yngre arbeidstakere. Videre fant vi at det hersket holdninger, stereotypier og fordommer mot de yngre arbeidssøkerne også. En av disse holdningene var nesten alle enige om; yngre arbeidstakere har dårligere arbeidsmoral. Vi fant tydelige indikasjoner på at dette kunne være hovedårsaken til at arbeidsgivere valgte bort de helt nyutdannede arbeidssøkerne.

Konklusjonen vår blir derfor at det er et flertall av ansvarlig lederes holdninger til alder som hemmer fremtidig rekruttering av aldersmangfold.

8.0 Litteraturliste

Absentia. *Diskrimineres på grunn av alder*. Lesedato 20. april 2015:

<http://www.absentia.no/Article.aspx?articleID=315>

Aftenposten. *Fem grafer som er dårlig nytt for norsk ungdom på jobb jakt*. Lesedato

15. april 2015: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/politikk/Fem-grafer-som-er-darlig-nytt-for-norsk-ungdom-pa-jobbjakt-7718641.html>

Aftenposten. *Jeg er nyutdannet, men får ikke jobb*. Lesedato 25. februar 2015:

http://www.aftenposten.no/meninger/sid/Jeg-er-nyutdannet_-men-far-ikke-jobb-7908637.html

Arbeidsliv i Norden. *Ung, middelaldrende eller gammel?*. Lesedato 05. mai 2015:

<http://www.arbeidslivinorden.org/i-fokus/i-fokus-2012/alder-ingen-hindring-1/article.2012-02-06.5774296546>

Askheim & Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bendick, Marc, Lauren E. Brown og Kennington Wall. 1999. *No foot in the door: An experimental study of employment discrimination against older workers*. *Journal of Aging & Social Policy*, 10(4): 5-23.

Blauthh, Chris, Jack McDaniel, Craig Perrin og Paul B. Perrin. 2011. *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Florida: Achieve Global.

Broch-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Bergen: Cappelen Damm AS.

- Dagens perspektiv. De mest erfarne – bør vi rekruttere dem?. Lesedato 15. mars 2015:
<http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/steinar-a-hopland/de-mest-erfarne-bor-vi-rekruttere-dem>
- Dalen, Erik. 2014. *Norsk Seniorpolitisk Barometer 2014. Kommentar rapport: Ledere i arbeidslivet*. 09/14. Lesedato 01. mai 2015:
<http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/L112014NSPB.pdf>
- Du Bois, John, Stephan Shuetze-Coburn, Susanna Cumming & Danae Paolino (1993):
Outline of Discourse Transcription. Edwards, Jane A. & Martin D. Lampert (red.):
 Talking Data. Transcription and coding in discourse research, s. 45-89. London:
 Lawrence Erlbaum
- E24. *Sjefen vurderer bare søkere under 42 år – er dette lov?*. Lesedato 25. april 2015:
<http://e24.no/jobb/jobbkspertene/er-det-lov-aa-sette-aldersgrense-for-jobbsoekere/22577043>
- E24. *Vi ansetter få med bachelor*. Lesedato 03. april 2015:
<http://e24.no/jobb/statoil-vi-ansetter-faa-med-bachelor/20346410>
- Europabarometer. 2012. *Active ageing*. Special Europabarometer 378, 01/12. Lesedato 05. januar 2015: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf
- Fasting, Mathilde. 2014. *Har vi råd til fremtiden? Perspektiveldings utfordringer*. 1. utg. Oslo: Civita AS.
- Forbes. When an employer requires experience and you have none. Lesedato 19. mars 2015: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/05/09/when-an-employer-requires-experience-and-you-have-none/>
- Forskning. *Skifter jobb i høyt tempo*. Lesedato 15. mai 2015:
<http://forskning.no/arbeid/2008/02/skifter-jobb-i-hoyt-tempo>
- Hagevik, Margareth, Ingrid Assum og Marit Viggen. 2007. *Evaluering av nasjonalt*

- krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*, Statskonsult rapport 2007:4. Lesedato 15. april 2015: <http://www.difi.no/sites/difino/files/2007-04.pdf>
- Hayward B., S. Taylor, N. Smith og G. Davies. 1997. *Evaluation of the campaign for older workers*. London: Her Majesty's Stationary Office
- Ilmakunnas, Pekka og Seija Ilmakunnas. 2011. *Diversity at the Workplace: Whom Does it benefit?*. Published online: Springer Science + Business Media
- Integrerings- og mangfolddirektoratet. *Analyseteknikker og presentasjon av data*. Lesedato 27. april 2015: <http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentasjon-av-kvalitative-data/>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelly Services. 2009. *Aldersforskjell skaper utfordringer på norske arbeidsplasser*. Oslo: Kelly Global Workforce Index.
- Kjølaas, Christian. 2010. *Personvern i arbeidsforhold*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapssenteret. Reliabilitet. Lesedato 03. april 2015: <http://kunnskapssenteret.com/reliabilitet/>
- Kunnskapssenteret. Validitet. Lesedato 09. mai 2015: <http://kunnskapssenteret.com/validitet/>
- LDO (Likestilling- og diskrimineringsombudet). *Aldersdiskriminering i arbeidslivet*. Lesedato 04. mars 2015: http://www.ldo.no/globalassets/brosjyrer-handboker-rapporter/diverse-pdf1/diverse-pdf/rapporter_analyser/aldersdiskriminering-notat---ekstern-versjon.pdf
- Lovdata 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*.

Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_13#KAPITTEL_13

Manpower. Bytter jobb for å få større utfordringer – lønn mindre viktig. Lesedato 03. mai 2015:

<http://www.manpower.no/kund/nor/nyheter/pressemeldinger/pressrelease/?id=bytter-jobb-for-aa-faa-stoerre-utfordringer-loenn-mindre-viktig-1073920>

NG, Thomas W. H. Og Daniel C. Feldman. 2008. *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance*. Georgia: University of Georgia.

NRK. Får ikke jobb uten erfaring, får ikke erfaring uten jobb. Lesedato 03. februar 2015: <http://www.nrk.no/norge/har-master-men-far-ikke-jobb-1.11819057>

NRK. Ikke si opp jobben hvis du er over 50 år. Lesedato 30. april 2015: <http://www.nrk.no/norge/eldre-advaes-mot-sluttpakker-1.11688999>

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2013. *Ageing and Employment Policies: Norway 2013: Working better with age*. OECD Publishing.

Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ Metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget 2005.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Regjeringen. Endringer i arbeidsmiljøloven. Lesedato 20. februar 2015: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/endringer-i-arbeidsmiljolooven/id2364235/>

Seniorpolitikk. *Ny jobb etter fylte 50 år?*. Lesedato 10. mai 2015: <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/2013-SSP-dokumenter/5-13-seniorpolitikk.pdf>

Skorstad, Espen. 2011. *Rett person på rett plass*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Storeng, Nils H., Tom H. Beck og Arve Due Lund. 2014. *Arbeidslivets spilleregler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Store norske leksikon. 2009. «Alder». Lesedato 20. april 2015: <https://snl.no/alder>

Store norske leksikon. 2012. «Stereotypi». Lesedato 20. april 2015:
<https://snl.no/stereotypi%2Fpsykologi>

Store norske leksikon. 2015. «Validitet i samfunnsvitenskap». Lesedato 09. mai 2015:
https://snl.no/validitet_i_samfunnsvitenskap

Teknisk Ukeblad Media AS. Nito: *Arbeidsgivere velger konsekvent bort eldre arbeidstakere ved nedbemanning*. Lesedato 16. mars 2015:
<http://www.tu.no/karriere/2015/03/06/nito-arbeidsgivere-velger-konsekvent-bort-eldre-arbeidstakere-ved-nedbemanning>

Traavik, Laura E. M. 2013. *Eldre arbeidssøkere og ansettelse: Hva vet vi?*. BI Forskningsrapport, 10/13. Lesedato 03. februar 2015.

Twenge, J.M. 2010. *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*. Journal of Business Psychology 25: 201–210.

Qualitative Research. Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. Lesedato 27. april 2015: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>

UN (United Nations). 2013. *Youth Employment: Youth perspective on the pursuit of decent work in changing times*. United Nations World Youth Report. 2013. Lesedato 05. mai 2015:
<http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wyr11/summaryreport.pdf>

van Beek, Krijn W. H., Carl C. Koopmans og Bernard M. S. van Praag.1997. Shopping at the labour market: A real tale of fiction. *European Economic Review*, 41(2): 295-317.

Verdens Gang. NHO: Folk innser ikke at de er svekket av alder. Lesedato 05. mai 2015: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/norsk-politikk/nho-folk-innser-ikke-at-de-er-svekket-av-alder/a/10149733/>

Intervjuguide – HR-direktør/Daglig leder

Før intervju:

- Løs prat (5 minutter). Her ønsker vi å bruke tiden til å skape tillit og åpenhet.
- Presentere oss selv og teamet intervjuet skal omhandle.
- Informere intervjuobjektet om opplegget, hvor lang tid intervjuet vil ta og hvilke type spørsmål som vil bli stilt.
- Informere om at vi ønsker å ta opp selve samtalen da vi ikke ønsker at essensiell informasjon kan gå tapt. Vi vil også informere om at lydfilen vil bli slettet når oppgaven er ferdig. Deretter få evt. samtykke til opptak. (Kan vi ta opp samtalen?)
- Forklare intervjuobjektet om anonymitet og taushetsplikt. (All informasjon blir konfidensielt behandlet og vil bli anonymisert i oppgaven)
- Spør intervjuobjektet om noe er uklart eller om det er noen spørsmål før vi starter (Har du noen spørsmål?)

Start opptak

Forskningsspørsmål/teori	Hverdagsspråk	Spørsmål
Fase 1: Bli kjent med intervjuobjektet og dennes rolle i bedriften ved rekruttering	Hvem er du...?	1. Hvilken rolle har du ved rekruttering av nye ansatte?
	Har din mening/erfaring/oppfatning/betydning for rekrutteringen?	2. Blir du spurt om å bistå i rekrutteringsprosessen? <ul style="list-style-type: none"> • Annonse • Kandidatprofil • Intervjuer • Sortering av søkere • Testing e.l.
	Bedriftens strategi for aldersmangfold, mangler noen aldersgrupper, er det noen aldersgrupper bedrifter ønsker mere av, mindre av...?	3. Hva anslår du er gjennomsnittsalderen hos dere i dag? <ul style="list-style-type: none"> • Er dette et bevisst valg, eller tilfeldigheter. Tilgang på kompetanse etc.?

Fase 2: Alder og arbeid	Hvilken alder er gammel/ung? Vårt utvalg: alder mellom 21 og 67 år, ikke topplederstillinger, ikke spesialistkompetanse. (tvinge intervjuobjektet til å tallfeste)	4. Etter din mening, hvem oppfatter du som unge og eldre arbeidstakere? <ul style="list-style-type: none"> • Be om tallfesting av fra alder X til alder X for begge gruppene.
	Aldersmangfold, tolkning av begrepet – Fra hvor gammel til hvor gammel?	5. Hvordan vil du definere aldersmangfold? <ul style="list-style-type: none"> • Mangfold for meg vil si at arbeidsplassen
	Har dere aldersmangfold, i tilfelle hvorfor, er dette tilfeldig eller strategisk, hvis dere ikke har er det noen årsak til dette?	6. Etter din oppfatning, opplever du at dere har aldersmangfold her? (Er det noen strategisk grunn til at dere har/ikke har?)
Fase 3: Holdninger til alder	Har informanten/bedriften holdninger til ulike aldersgrupper ...?	7. Opplever du at enkelte aldersgrupper fungerer bedre enn andre på arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none"> • Se eget skjema hvor vi har listet opp stereotypiske holdninger til unge og gamle, eget vedlegg ...
	Holdninger, er de erfaringsbasert, basert på antakelser, kan dette være stereotypiske holdninger, er de personens egne eller bedriftens holdning?	8. Er det etter din oppfatning utfordringer knyttet mot enkelte aldersgrupper? <ul style="list-style-type: none"> • Hva begrunner du dette med...?
	... erfaringsbasert, antakelser, stereotypier ... handler basert på sin holdning.	9. Er det etter din oppfatning fortrinn knyttet mot enkelte aldersgrupper? <ul style="list-style-type: none"> • Hva er din begrunnelse for dette?
Rekruttering av aldersmangfold		
	Er dette et tema? Ønsker man bare en kompetent og egnet person, eller ønsker man å finne noen som passer inn i miljøet, gruppen, kulturen etc.?	10. Oppfatter du at alder er et tema ved rekruttering av nye ansatte? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kommer dette til uttrykk...(skriftlig, påtrykk fra ledelsen, muntlig)?

	<p>Holdinger til alder: Hvis ja til mangfold: Er dette strategisk eller ikke?</p> <p>Hvis nei til mangfold: Er dette strategisk eller ikke? Hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>Hvorfor tror du at mangfold styrker bedriften? Evt. hvorfor tror du at mangfold svekker bedriften?</p>	<p>11.</p> <p>a) Hvis alder er et tema, hva tror du er årsaken til dette?</p> <p>b) Hvis alder ikke er et tema, hva tror du er årsaken til dette?</p>
	<p>Aldersgrupper som evt. er helt utelukket ved rekruttering – det finnes mange gode argumenter (Og dårlige)</p>	<p>12. Er det enkelte aldersgrupper du tror ikke vill bli vurdert ved rekruttering og i tilfelle hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrunnes dette med bedriftenes forhold e.l.
Kultur for aldersmangfold, eller alderssubkulturer	<p>Er det noen spesielle sammenhenger at alder på arbeidsplassen kommer opp som tema.... (De unge kommer alltid for seint, de gamle er lite effektive eller nekter å bruke digitale verktøy og skjemaer ...)?</p>	<p>13. Er det i noen sammenhenger at du opplever at aldersgrupper blir omtalt i positive eller negative ordelag på arbeidsplassen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lunsjprat/klaging etc.... • (Se oversikten over stereotypier.) • Evt. hvis ja, Syns du disse påstandene stemmer med dine egne erfaringer ...
	<p>Aldersmessige subkulturer</p>	<p>14. Opplever du at uttrykket «like barn leker best» kan relateres til alder hos dere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid • Plassering ved lunsjbordet, sosialisering generelt ...
	<p>Hvis ja, eller nei på spm. Over</p>	<p>15. Hvorfor tror du er årsaken til at det er slik/ eller ikke er slik?</p>
Aldersmangfold og fremtiden	<p>Vi ser for oss de neste 5-10 år</p>	<p>16. Tror du dere må endre alderssammensetningen på arbeidsplassen i løpet av de neste 5-10 årene (i tilfelle hvordan)?</p>

	Hvis dere må dette....(vi må ansette unge, hvordan få disse til å passe inn?, vi må ansette folk over 50 da kun disse er tilgjengelige om dagen dette vil medføre store endringer)	17. Hvis ja, Opplever du at en slik endring vil medføre ulemper/fordeler for dere? 18. Hvis nei, anser du dette som en ulempe/fordel (vi kan fortsette som før, ingen tilpasninger nødvendig etc.)?
	Framtidens rekrutteringsbehov og tilgang på arbeidskraft	19. Hva tror du blir de største utfordringene ved framtidig rekruttering? (Hvorfor anser du dette som en utfordring?)

Forskningsspørsmål/teori	Hverdagsspråk	Spørsmål
Alder og arbeid	Hvilken alder er gammel/ung?	1. Hva anser du som en ung og gammel arbeidstaker? <ul style="list-style-type: none"> • Angi gjerne en fra og til alder for begge aldersgruppene.
	Attraktiv aldersgruppe for arbeidslivet, finnes den? Hvis ja -Hvilken aldersgruppe er dette?	2. Opplever du at alder er en viktig faktor for oppdragsgiveren ved rekruttering? (Hvordan kommer dette til uttrykk)
	Utelukkelse av aldersgrupper (Vi fokusere på yrkesaktiv alder mellom 21 og 67, fra bachelor til ordinær pensjonsalder)	3. Opplever du at enkelte aldersgrupper er lettere å skaffe arbeid enn andre? <ul style="list-style-type: none"> • Tiden det tar fra første kontakt med en kandidat – til intervju med oppdragsgiver. • Antall intervjuer • Ingen interesse for kandidaten
Forskningsspørsmål/teori	Hverdagsspråk	Spørsmål
Oppdragsgivers holdninger	Har oppdragsgivere stereotypiske holdninger til aldersgrupper?	4. Opplever du at oppdragsgivere har holdninger til ulike aldersgrupper? <ul style="list-style-type: none"> • Aldersgrupper som er aktuelle • Aldersgrupper som er uaktuelle • Eller er ikke alder noe tema?
	Hvis ja, Hvordan kommer disse til uttrykk: Verbalt, vage hentydninger eller annet?	5. Opplever du at oppdragsgivere er tydelig på sine holdninger til alder? <ul style="list-style-type: none"> • Direkte • Hentydninger • «Bestiller aldergruppe fra-til»

	Hvis nei	<p>6. Hvis de ikke har fokus på alder i det hele tatt, har du opplevd å presentere en kandidat, for så å oppleve at denne blir avslått og du selv tror at alderen til kandidaten kan ha vært årsaken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kandidaten fyller krav til personlighet • Kompetanse • Referanseintervjuet bekrefter inntrykket o.l.
Forskningsspørsmål/teori	Hverdagsspråk	Spørsmål
Begrunnelse for valg av aldersgruppe (trekomponentmodellen)	Holdningen er kognitiv (tanker, meninger og tro), er emosjonell (følelser), er en konasjon (drivkraft, det som får oss til å handle)	<p>7. Opplever du at oppdragsgivere ønsker å begrunne sine valg av «best fit alder»?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Med erfaring • Med personlig oppfatning • Annet
	Vi gjør dette fordi, våre ansatte er så gamle, vi behøver noen som er yngre... Den aldersgruppen passer best inn i miljøet, vi har dårlige erfaringer med den aldersgruppen o.l.	<p>8. Er det noen forklaringer som går igjen for hvorfor de ønsker en person på ca. X år?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alderssammensetningen i dag • De som er på X alder er best egnet pga. av... teknologi, innovasjon, pliktoppfyllende, (steriotypier??)
	Enkelte aldre er nesten/eller helt umulig å selge inn til oppdragsgiverne. Vi får ikke skaffet personer over 45, eller 50 jobb, med mindre det er til topplederstillinger ...	<p>9. Med bakgrunn i vårt utvalg, alder 21-67 år og ikke medregnet topplederstillinger og spesialistkompetanse, opplever du/dere at det er en (øvre/nedre) alder som er urekrutterbar?</p>
Hvis alder ikke er et tema!	Bryr de seg ikke om alder, eller prioriterer de annerledes?	<p>10. Hva tror du kan være årsaken til at de ikke ser på alder som et tema?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse • Tilgjengelighet • Personlighet • Mangfoldsstrategi, eller andre regler som «binder»
		<p>11. Tror du at årsaken til at dette ikke er et tema kan begrunnes med</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfaringer • Personlige oppfatninger • Annet.

		12. Tror du årsaken kan begrunnes med oppdragsgivers egen alder? Eller oppdragsgivers livsfasepolitikk e.l.??